Henri Nestlé

1814–1890
Bicentenaire



De l’aide-pharmacien au fondateur du leader mondial de la Nutrition, de la Santé et du Bien-être


Nestlé

La présente plaquette est le résumé du livre d’Albert Pfiffner paru en allemand sous le titre: *Henri Nestlé (1814–1890) Vom Frankfurter Apothekergehilfen zum Schweizer Pionierunternehmer,* Chronos Verlag, Zurich, 1993, 330 p., ISBN 3-905311-27-5.

C’est une réédition augmentée en l’honneur du 200ème anniversaire de la naissance de Henri Nestlé. La première édition est parue en 1995 sous le titre: *Henri Nestlé. De l’aide-pharmacien allemand au pionnier suisse de l’industrie.*

Henri Nestlé

1814–1890

De l’aide-pharmacien au fondateur du leader mondial de la Nutrition,
de la Santé et du Bien-être

«Ma découverte aura un avenir immense car il n’existe pas d’aliment qui puisse se comparer avec ma farine alimentaire.»

Henri Nestlé 1868

Préface

En 1867, Henri Nestlé, un entrepreneur de 53 ans originaire de Francfort-sur-le-Main, commercialise une farine lactée à Vevey, une petite ville suisse. Son entreprise, notamment après 1905 et sa fusion avec la société Anglo-Swiss Condensed Milk Co. fondée par les frères Pages à Cham (Suisse) en 1866, devient une grande société prospère qui porte toujours fièrement le nom de son fondateur.

Ce livre est une version abrégée de la biographie exhaustive de Henri Nestlé écrite par Albert Pfiffner. Celle-ci évoque le parcours d'un entrepreneur qui est continuellement à l'affût des besoins des consommateurs et de la société pour trouver de nouvelles possibilités de gagner sa vie.

Henri Nestlé s'est essayé à la fabrication et au développement de divers produits: eau minérale, liqueur, vinaigre, engrais, gaz liquide, ciment Portland… Ses projets n'ont pas tous rencontré le succès, bien au contraire. Mais Henri Nestlé n'a jamais baissé les bras, recueillant sans cesse davantage d'expériences et de nouvelles connaissances, et s'adaptant à son environnement en constante évolution.

La farine lactée est une réussite. Henri Nestlé a su identifier un besoin de la société, il a convoqué les dernières découvertes scientifiques de son temps pour y répondre et a ainsi contribué à combattre la forte mortalité infantile qui sévissait à l'époque. Il a commercialisé la farine lactée sous une marque dont le nom est, depuis lors, connu dans presque tous les pays du monde.

Aujourd'hui, 200 ans après la naissance de son fondateur, les activités de Nestlé attestent d'une remarquable continuité. L'Entreprise a certes considérablement augmenté le nombre de ses produits et de ses marchés, mais la passion de la qualité et de l'application des dernières découvertes scientifiques à l'amélioration des qualités nutritives de nos produits demeure inchangée. Comme Henri Nestlé, confronté aux besoins spécifiques des nourrissons, nous voulons aujourd'hui améliorer la vie des êtres humains à chacune des phases de leur existence et dans chacune des situations qu'ils pourraient rencontrer, et offrir à chacun des aliments et des boissons plus sains et plus savoureux.

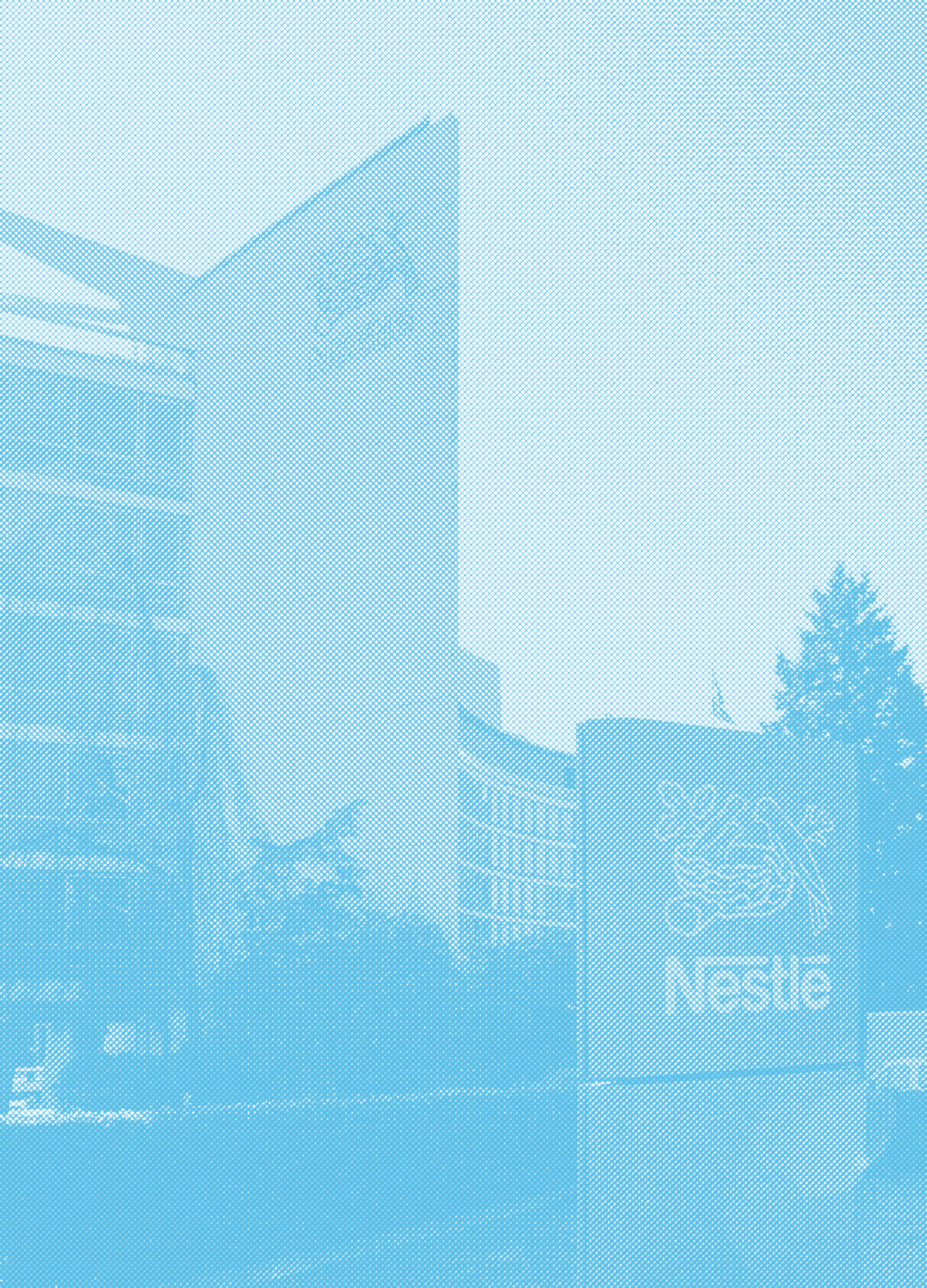
«Henri Nestlé incarne nombre de valeurs et de qualités essentielles qui constituent aujourd'hui encore les fondements de notre culture d'entreprise.»

Henri Nestlé, qui a lui-même émigré d'Allemagne pour s'installer en Suisse, a donné dès le début une orientation internationale à son entreprise. Nous devons au fondateur de notre Société bien plus que notre nom, notre logo et notre premier aliment pour enfants. Henri Nestlé incarne nombre de valeurs et de qualités essentielles qui constituent aujourd'hui encore les fondements de notre culture d'entreprise: le pragmatisme, la flexibilité, la volonté d'apprendre, l'impartialité et le respect des autres et de leur culture. Il y a 150 ans, Henri Nestlé a ainsi établi les bases qui nous ont permis de devenir le leader mondial de la Nutrition, de la Santé et du Bien-être.

Pour illustrer cette évolution, cette nouvelle édition est enrichie d'un chapitre qui résume nos aspirations dans ce domaine.

Peter Brabeck-Letmathe
Président du Conseil d'administration

Paul Bulcke
Administrateur délégué


Nestlé

La nutrition – ADN de Nestlé

De la farine lactée de Nestlé au leader mondial de la Nutrition, de la Santé et du Bien-être

Logiquement associé aux mots-clés «santé» et «bien-être» pour décrire l'orientation stratégique fondamentale de Nestlé, le terme «nutrition» – au sens d'une alimentation saine, équilibrée et savoureuse – est présent dès les prémices de l'Entreprise. En 1867, sur la base des dernières découvertes scientifiques, Henri Nestlé met au point le premier aliment complet pour nourrissons fabriqué à grande échelle, en collaborant avec des médecins et des scientifiques. Il crée un produit de qualité qui, à l'époque du début de l'industrialisation et de l'urbanisation, répond de façon optimale aux besoins nutritionnels spécifiques des jeunes enfants et aux exigences des mamans. Mais Henri Nestlé n'en reste pas là, il apporte constamment des améliorations à son produit. Ses successeurs resteront fidèles à cette démarche, exploitant systématiquement les dernières avancées de la recherche pour proposer aux consommateurs des produits sains et savoureux offrant une valeur nutritive élevée. Cette stratégie prévaut toujours au XX[e] siècle lorsque Nestlé s'attèle, au-delà du domaine traditionnel des produits lactés, à de nouvelles catégories d'aliments, toujours plus nombreuses. Il s'agit entre autres du chocolat – Nestlé approfondit le travail de Daniel Peter, l'inventeur du chocolat au lait – mais aussi du café soluble, une découverte révolutionnaire et, en matière de produits culinaires, en mettant à profit l'héritage d'un autre pionnier de l'alimentation de la fin du XIX[e] siècle, Julius Maggi, qu'elle complète par ses propres recherches.

Dès les débuts de l'Entreprise, les collaborateurs de Nestlé intègrent cette volonté de contribuer à une alimentation saine. Mais ce n'est qu'en 1980 qu'elle est véritablement perçue à l'extérieur, lorsque le Président et Administrateur délégué de l'époque, Helmut Maucher, replace au premier plan l'héritage du fondateur de l'entreprise, pionnier de la recherche alimentaire, et développe les activités de recherche de l'entreprise de manière ciblée. Et c'est encore plus particulièrement le cas lorsque son successeur, Peter Brabeck-Letmathe, annonce en 1997 la création de la Division d'affaires stratégiques «Nutrition» (NSBD), dans le cadre de son premier acte officiel en tant qu'Administrateur délégué. Outre les activités traditionnelles concernant l'alimentation des nourrissons, cette unité se concentre sur de nouveaux aliments reposant également sur les avancées scientifiques, issus de ses propres recherches, tels que les probiotiques ou les Branded Active Benefits (BAB), des compléments qui ont un effet bénéfique pour la santé et sont ajoutés à un nombre croissant de produits existants.

Au début du nouveau millénaire, Peter Brabeck pose un nouveau jalon décisif en annonçant son intention de transformer Nestlé, producteur alimentaire traditionnel, en une société d'alimentation, de nutrition et de bien-être («Food, Nutrition and Wellness Company») axée sur la recherche. Pour concrétiser le troisième élément de cette «triade», il crée dans le même temps une entité dédiée au bien-être («Corporate Wellness Unit»). Après avoir pris la présidence du Conseil d'administration en 2005, Peter Brabeck remplace la notion d'alimentation («Food») par celle de santé («Health»), ce qui permet dès lors à Nestlé de se définir comme une société de Nutrition, Santé et Bien-être («Nutrition, Health and Wellness – NHW – Company»). Cette nouvelle triade s'avère déterminante pour toute la stratégie d'entreprise, notamment pour les acquisitions et désinvestissements à venir. Nestlé se sépare par la suite de plusieurs domaines d'activité, dont le développement ne pourrait plus apporter de valeur ajoutée. En parallèle, Nestlé procède à des acquisitions ciblées qui renforcent considérablement le domaine de la nutrition: le fabricant américain d'aliments pour bébés Gerber en 2006, puis la division «Medical Nutrition» de Novartis en 2007 et enfin Wyeth Nutrition, l'activité de nutrition infantile du groupe pharmaceutique américain Pfizer en 2012. Grâce à ces rachats, la branche Nestlé Nutrition, issue de la NSBD et gérée de manière autonome depuis 2006, voit son chiffre d'affaires doubler. Un an plus tôt, la création du Nestlé Nutrition Institute souligne l'ambition de Nestlé de jouer un rôle de leader dans ce domaine sur le plan scientifique et constitue le point de départ de nouveaux développements.

La nomination de Paul Bulcke au poste d'Administrateur délégué en 2008 est un nouvel élément moteur, et le 1er janvier 2011, Nestlé franchit une autre étape décisive en vue de devenir une société de Nutrition, Santé et Bien-être: la nutrition médicale, domaine dans lequel Nestlé a créé une coentreprise avec Baxter dès les années 1990 et qu'elle a ensuite développé avec l'intégration de la division «Medical Nutrition» de Novartis, devient une unité d'affaires autonome. Baptisée «Nestlé Health Science» (NHSc), cette

dernière est spécialisée dans la nutrition préventive et personnalisée des personnes ayant des besoins de santé spécifiques. Simultanément, Nestlé inaugure sur le campus de l'Ecole polytechnique fédérale de Lausanne (EPFL) le Nestlé Institute of Health Sciences (NIHS) qui donne une nouvelle dimension à la collaboration lancée quelques années auparavant entre Nestlé et l'EPFL dans le cadre du projet «Brain Food». Réunissant plus de 100 chercheurs du monde entier, cet institut étudie les multiples interactions entre l'alimentation, la santé et la génomique et s'intéresse, entre autres affections, aux causes de la maladie d'Alzheimer, du diabète, du cancer et des maladies gastro-intestinales grâce à leur détection précoce et à leur traitement. Le NIHS recherche en outre de nouveaux moyens pour lutter contre l'obésité et son contraire, la dénutrition, de même qu'il examine les besoins nutritionnels spécifiques de la population vieillissante des pays industrialisés. A cet effet, l'institut de recherche travaille en étroite collaboration avec l'entité commerciale qu'est NHSc. Ainsi, en 2012, NHSc acquiert une participation minoritaire dans Accera, société dédiée à la maladie d'Alzheimer, et fonde une coentreprise avec Chi-Med, entreprise chinoise spécialisée dans le traitement des maladies gastro-intestinales par les plantes, ce qui ouvre à Nestlé la voie de la médecine traditionnelle chinoise.

En comblant l'écart entre alimentation et médecine, le NIHS et NHSc visent à améliorer la qualité de vie des êtres humains par une alimentation innovante basée sur la recherche scientifique. Elle englobe ainsi leurs buts et ceux de Nestlé, société de Nutrition, Santé et Bien-être. Nestlé se considère toujours avant tout comme une entreprise alimentaire et non comme une société pharmaceutique, car elle sait, de par sa longue expérience, que les consommateurs ne veulent pas renoncer au plaisir de l'alimentation, quels que soient leurs souhaits en matière de santé. Nestlé est également consciente qu'atteindre et garantir une bonne qualité de vie va au-delà des calories: les consommateurs d'aujourd'hui attendent qu'un aliment leur apporte aussi de la valeur ajoutée créée selon des critères scientifiques.

D'autre part, pour s'ajuster à leurs besoins en matière de santé, Nestlé a annoncé en 2014 qu'elle renforçait ses activités dans le domaine spécialisé des soins médicaux de la peau par la reprise de la totalité des actifs de Galderma, société en joint-venture qu'elle avait fondée en 1981 avec l'entreprise de cosmétique français L'Oréal. Galderma sera incorporée dans une nouvelle unité d'affaire globale appelée Nestlé Skin Health S.A., dont le siège est à Lausanne, Suisse. En tant que filiale détenue à 100% par Nestlé, celle-ci vise à répondre aux besoins croissants dans le domaine de la santé de la peau au niveau mondial par le développement d'une large gamme de produits innovants et scientifiquement éprouvés. Cette nouvelle entreprise, ainsi que Nestlé Health Science et Nestlé Institute of Health Science, s'inscrivent logiquement dans la stratégie de Nutrition, Santé et Bien-être de Nestlé.

Mais retour à la «nutrition» qui ne se cantonne pas à la recherche et aux secteurs d'affaires qui portent ce nom, mais influence l'ensemble du porte-

feuille de produits. Avant d'être commercialisé, un nouveau produit, quelle que soit sa catégorie, est soumis au strict test «60/40+»: 60% des personnes sélectionnées pour le test doivent le préférer à un produit comparable de la concurrence. Le «+» signifie que ce produit doit en outre répondre à des critères diététiques précisément définis. Depuis son introduction au début du millénaire, ce test a été appliqué à la grande majorité des milliers de produits Nestlé existants; 40 000 d'entre eux ont ainsi été adaptés et ceux qui ne satisfaisaient pas aux exigences ont été supprimés de la gamme. Il a par ailleurs permis de réduire la teneur en sucre, en sel ou en matières grasses de plusieurs produits, favorisant ainsi une alimentation plus saine. Le même objectif est visé – en particulier dans les pays en développement – avec l'ajout de micronutriments tels que vitamines ou minéraux, c'est le cas par exemple dans les cubes Maggi commercialisés dans de nombreux pays d'Afrique. Plus de 150 milliards de portions ainsi enrichies ont été vendues en 2012. L'ambition de Nestlé consiste à faire passer ce chiffre à quelque 200 milliards par an d'ici 2016.

Egalement dans l'optique d'une amélioration de la nutrition, Nestlé indique depuis plus de dix ans sur ses produits des informations précises et faciles à comprendre sur leur composition. Aujourd'hui, presque tous ses produits arborent le « Compas nutritionnel » qui aide les consommateurs à mieux se repérer. Et les Repères Nutritionnels Journaliers (RNJ) figurent également sur la moitié d'entre eux, contribuant ainsi à lutter contre l'obésité.

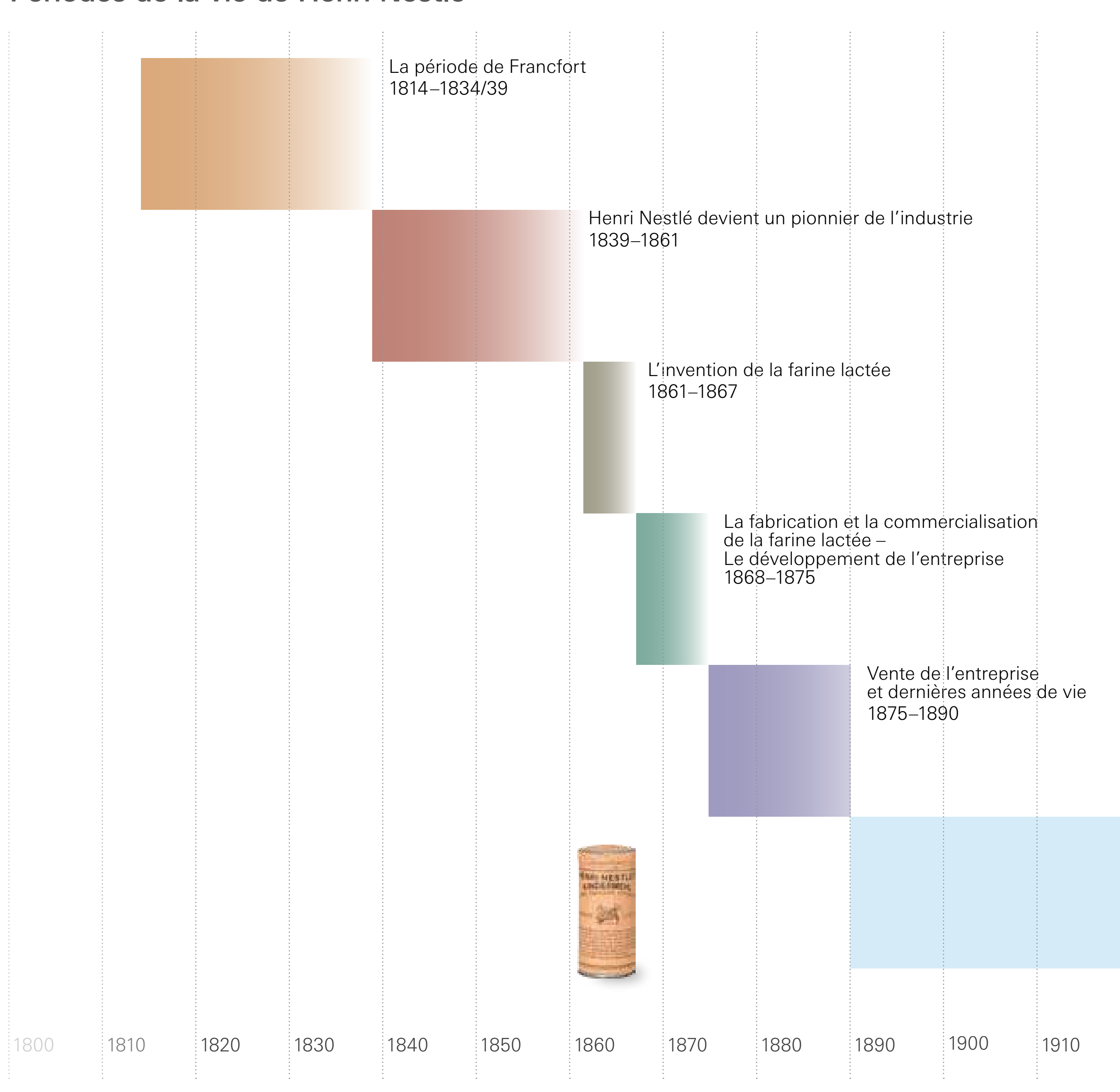
Au-delà de la recherche et de la production d'aliments de qualité, Nestlé tend de plus en plus à devenir un prestataire de services dans le domaine de la nutrition, par exemple en proposant un service de nutrition et de suivi personnalisé en France.

Au cours des dix dernières années, diverses initiatives de Nestlé ont également été consacrées au domaine qui a permis à la Société de voir le jour: l'alimentation des nourrissons et des enfants. Citons notamment la campagne mondiale «Breast is Best» destinée à promouvoir l'allaitement, la campagne «Start Healthy Stay Healthy» axée sur les besoins nutritionnels durant les 1000 premiers jours de vie de l'enfant ou encore le programme «Nestlé Healthy Kids», auquel ont déjà participé plus de 6 millions d'enfants de 3 à 12 ans dans le monde entier.

Toutes les mesures concernant le domaine de la nutrition, depuis la recherche jusqu'au produit fini et à sa commercialisation, sont contrôlées et gérées par un comité NHW dénommé «Nestlé in Society». Placée sous la direction de l'Administrateur délégué de Nestlé, Paul Bulcke, cette instance se réunit quatre fois par an.

La nutrition est un véritable fil rouge à travers l'histoire et le portefeuille de produits de Nestlé, c'est pourquoi notre Administrateur délégué peut affirmer à juste titre que ce domaine fait partie du noyau de l'ADN de notre Société.

Périodes de la vie de Henri Nestlé



La nutrition – ADN de Nestlé

1920 1930 1940 1950 1960 1970 1980 1990 2000 2010 2020 2030



La période de Francfort

1814–1834/39

Enfance et jeunesse à Francfort-sur-le-Main

A l'origine, la famille Nestle vient du Wurtemberg, plus précisément de Sulz-am-Neckar, où les ancêtres de Heinrich Nestle étaient verriers. La graphie du nom varie dans les registres de paroisse locaux entre Nästlin, Nästlen, Nestlin et Nestlen. Ce n'est qu'à partir de 1755, après l'émigration à Francfort-sur-le-Main de Johann Ulrich Nestle (1728–1816), grand-père de Heinrich, que la graphie «Nestle» (qui signifie en allemand petit nid) s'impose parmi ses descendants. Après son installation en Suisse romande, Heinrich adoptera une graphie à la française et signera «Nestlé». Aujourd'hui, cette manière d'écrire son nom s'est généralisée en Suisse.

Grâce à son mariage avec la riche veuve d'un maître verrier de Francfort, le grand-père put demander son admission à la bourgeoisie de sa ville d'adoption. La ville accéda à sa requête après l'enquête usuelle. Dès lors, rien ne s'opposait plus à l'ascension sociale et économique des Nestle à Francfort. Après la mort prématurée de sa première femme, le grand-père épousa la sœur de cette dernière, Catharina Elisabeth Arnold. De cette seconde union naquirent deux fils qui, par leurs habiles mariages et leurs succès en affaires, purent accéder à la haute bourgeoisie de Francfort.

Comme le voulait la tradition, l'aîné des frères, Johann Ulrich Matthias Nestle (1776–1838), qui allait devenir le père de Heinrich, reprit le métier de verrier ainsi que le commerce de ses parents à la Töngesgasse. Comme il était de coutume, il se choisit une épouse non seulement dans la même classe sociale, mais aussi dans le même milieu professionnel. L'environnement social analogue des deux parents a de l'importance car l'appartenance à une classe sociale était à l'époque encore bien plus importante que



Francfort-sur-le-Main. La Töngesgasse vue depuis la Hasengasse à l'angle desquelles la famille Nestle habitait (ici vers 1900).

le train de vie. Elle exigeait que l'on prenne un conjoint d'une classe sociale analogue et déterminait l'éducation et l'instruction des enfants ainsi que les formes de la vie religieuse.

Le cadet, Johann Tobias Nestle (1777–1834), acheta en 1804 un important commerce de mercerie et de fils à J.-P. Steg dans la maison «Zur Goldenen Zange» (A la Pince d'Or). Le commerce de gros de boutons, de rubans, de dentelles et de fils lui apporta ainsi qu'à ses enfants une fortune considérable qui leur permit plus tard de mettre d'importants crédits à la disposition de leur neveu et cousin Heinrich pour ses affaires. Johann Tobias épousa Anna Dorothea Andreae (1778–1845), fille d'un riche négociant en couleurs connu bien au-delà de la ville et d'une parente de Johann Wolfgang von Gœthe (1749–1832).

Heinrich Nestle vit le jour dans la maison familiale, Töngesgasse 33, le 10 août 1814 à trois heures et demie de l'après-midi. Il était le onzième de quatorze enfants. Peu de temps après, son père abandonna l'activité artisanale de verrier que lui et ses ancêtres avaient exercée pendant des décennies et ouvrit un négoce de verre à vitre, de verre creux et de faïence anglaise. Pour arrondir encore ses revenus, il prit également la représentation de la Société générale des assurances de Paris. Comme les commerçants faisaient partie des représentants les plus entreprenants de l'économie de la ville, ce changement de profession fit évoluer le père de Heinrich vers un esprit d'entrepreneur nouveau et prêt à prendre des risques. Cela dit, Heinrich ne semble pas seulement avoir été marqué par le sens du commerce paternel, mais également par le goût de la production artisanale que son père avait auparavant personnifié. Etant arrivé en Suisse, Heinrich voulut être davantage que simple aide-pharmacien même s'il était pratiquement exclu pour lui d'ouvrir une pharmacie; il ne manqua alors pas d'appliquer le même comportement que son père: il développa des aptitudes commerciales et productives, acquit de nouvelles connaissances dans l'un et l'autre domaines, selon les besoins de la situation.

La mort des frères et sœurs, la religion, le progrès technique

Sur les quatorze enfants (sept garçons et sept filles) que la mère de Heinrich mit au monde en vingt et un ans, sept moururent avant d'avoir atteint l'âge adulte. Plus tard, trois seulement se marièrent, dont deux filles qui eurent à leur tour des enfants. Quant à Heinrich, il fut le seul garçon de la famille qui se maria, mais n'eut jamais d'enfants. Avec sa femme, il n'en eut que plus d'empressement à se préoccuper des enfants des autres.

A la naissance de Heinrich, cinq de ses frères et sœurs étaient déjà décédés. On a toujours prétendu que c'est la raison pour laquelle il voulut faire quelque chose contre la mortalité infantile et que le couronnement de ses efforts fut l'invention de la farine lactée. Implicitement, cela voulait dire que Nestle s'était donné pour mission de trouver un moyen de lutte contre la mortalité infantile.

Cette interprétation ne résiste cependant guère à l'examen: il n'y a pas de rapport direct entre la mort de ses frères et sœurs et l'invention de la farine lactée. Pendant des dizaines d'années, Nestle ne s'est pas intéressé au domaine de l'alimentation des nourrissons. En outre, la plupart de ses frères et sœurs ne sont pas morts dans les mois qui ont suivi leur naissance, mais à l'âge de la petite enfance. Cela signifie qu'ils n'ont pas succombé à des carences alimentaires ou à des maladies infectieuses de l'appareil digestif, mais à d'autres maladies infectieuses (diphtérie, scarlatine, oreillons ou coqueluche). Et Nestle ne cherchait pas un remède, mais un moyen d'améliorer l'alimentation des nourrissons.

Il est difficile de savoir dans quelle mesure Heinrich Nestle a encore pu, dans son enfance ou sa jeunesse, être confronté à la mortalité infantile. Certes, ses parents n'appartenaient pas à la bourgeoisie cultivée, c'est-à-dire à la couche sociale au sein de laquelle les relations affectives entre parents et enfants se sont imposées en premier. Il n'en demeure pas moins que les enfants Nestle ont bénéficié des progrès fulgurants de l'instruction et que, de cette manière tout au moins, ils ont été influencés par l'attitude dominante des couches cultivées. Evidemment, ce n'est pas par ce biais que Heinrich a été automatiquement rendu attentif à la forte mortalité infantile. Mais il a dû être sensibilisé aux sujets qui préoccupaient ces milieux et, parmi ces sujets, à celui de la mortalité infantile, particulièrement d'actualité à partir des années 1860–1870.

Comme la grande majorité des bourgeois de Francfort, la famille Nestle était luthérienne-évangélique. Onze jours après sa naissance, Heinrich fut baptisé par un pasteur de cette confession. Non seulement il fut éduqué dans le milieu luthérien-évangélique, mais il reçut également une instruction à l'école, comme c'était l'habitude à l'époque. L'esprit protestant, qui le marqua tant dans sa famille qu'à l'école, détermina certainement son orientation vers le rationalisme et le temporel ainsi que sa volonté de s'accomplir

«Dans la science moderne, il n'y a pas de foi, ce que nous ne savons pas est une feuille blanche que nous devons chercher à décrire.»

Henri Nestlé 1875



Francfort-sur-le-Main. La «Brücken-Apotheke» où Nestle fait son apprentissage.

dans les durs travaux quotidiens, jusqu'aux limites de sa résistance physique. Il est cependant étonnant que, vers la fin de sa vie, il ne se soit guère senti attaché aux valeurs traditionnelles, ni à une stricte observance des règles religieuses. Ses plaisanteries sur le clergé et les curés témoignent d'une distance intérieure à l'égard des institutions religieuses. Il ne respecta pas non plus la règle qui voulait que l'on prenne pour conjoint une personne de la même confession puisqu'il épousa une femme catholique. Ce comportement semble avoir été renforcé par son émigration en Suisse.

Deux innovations techniques introduites à Francfort et qui, aux yeux de ses contemporains, symbolisaient l'arrivée des temps modernes, marquèrent également le jeune Heinrich: la construction d'un réseau d'eau potable (1828–1834) et l'installation de l'éclairage au gaz. Jusqu'alors, les fontaines avaient occupé un rôle important dans la vie collective des habitants d'une rue (il y avait également une fontaine sur la place de jeu de la maison familiale des Nestle). Avec l'avancement du réseau, ces habitudes qui soudent une communauté se perdirent rapidement, dès que l'eau arriva jusqu'aux derniers étages des immeubles. Le public ne manqua d'ailleurs pas de ressentir profondément l'évolution des relations de voisinage qui en résulta. La deuxième innovation était étroitement liée au développement de l'industrie chimique. En 1828, une usine de gaz de pétrole fut construite aux portes de Francfort. Rues et maisons ne tardèrent pas à recevoir progressivement l'éclairage au gaz. Comme l'eau courante, cette innovation impressionna fortement le public. Pour Heinrich Nestle, ces événements ne demeurèrent pas simplement des souvenirs de jeunesse: ils l'inciteront plus tard à exploiter ces domaines en Suisse. Ainsi, la première installation que Nestle fait monter sur le terrain qu'il achète à Vevey est une conduite d'eau dont il entend tirer parti. Et pour améliorer l'éclairage, il met au point un gaz liquide qu'il parvient à vendre à la ville de Vevey.

Faute de sources, il n'est pas possible de connaître le niveau d'instruction scolaire atteint par Heinrich Nestle. Les jeunes Francfortois de la bourgeoisie avaient en général, pour commencer, un professeur privé ou un précepteur à domicile. Ensuite, ils entraient dans une école privée, puis au collège vers onze ans, ou commençaient un apprentissage vers quinze ans. Si, comme son frère Gustav Edmund, Heinrich a fréquenté le gymnase de l'ancien Barfüsserkloster, il n'en a, à coup sûr, pas suivi toutes les classes. En effet, avant d'avoir vingt ans, il a déjà passé quatre ans comme apprenti-pharmacien chez J.-E. Stein, lequel décède en 1834 et dont l'officine «An der Brücke» (appelée plus tard «Brücken-Apotheke») se trouve jusqu'à cette date à l'angle de la Fahrgasse et du Brückenhof. On peut supposer que Heinrich a commencé son apprentissage vers quinze ou seize ans, âge auquel les fils des riches commerçants commencent à travailler derrière le comptoir. Lorsqu'il arriva en Suisse, Nestle possédait de bonnes connaissances en botanique, en chimie ainsi qu'en latin. Or ce n'est pas au gymnase mais lors de son apprentissage de pharmacien qu'il a pu acquérir ces connaissances, notamment de chimie pour laquelle il manifestait un vif intérêt.

L'émigration en Suisse: les raisons historiques et les motivations personnelles

La chimie faisait partie des connaissances de base de tout pharmacien, bien avant que cette branche soit enseignée à l'université comme discipline scientifique à part entière. Les bons pharmaciens cherchaient toujours à mettre en pratique les toutes dernières découvertes de la chimie, notamment dans la préparation des ordonnances médicales, mais surtout dans la mise au point de leurs propres spécialités. Au début du XIXe siècle, la chimie n'était pas encore à proprement parler une branche d'études dans les universités allemandes.

En général, la formation de pharmacien ne passait pas par des études universitaires (celles-ci ne devinrent obligatoires pour la pharmacie qu'à partir des années 1850). A l'époque de l'apprentissage de Heinrich Nestle, les pharmaciens installés étaient pratiquement les seuls à transmettre leurs connaissances en pharmacologie et en chimie. La formation s'effectuait chez un maître, comme chez les artisans, avec une période d'apprentissage et une de compagnonnage. La formation terminée, il s'agissait d'aller compléter ses connaissances du métier au cours d'un voyage qui durait souvent plusieurs années, pouvant même mener le compagnon à l'étranger. S'il lui arrivait de fréquenter des cours spécialisés, c'était durant cette phase de la formation.

Heinrich Nestle termina vraisemblablement son apprentissage de pharmacien en 1833, ou au plus tard en 1834 à Francfort-sur-le-Main. Ensuite, sa trace se perd jusqu'à ce qu'il passe en novembre 1839 à Lausanne son examen d'admission comme «commis-pharmacien». A cette époque, il travaille chez le pharmacien veveysan Marc Nicollier. Il n'a pas été possible d'établir ce que Heinrich Nestle a fait dans l'intervalle, c'est-à-dire grosso modo entre vingt et vingt-cinq ans, où il a vécu, ce qu'il a entrepris et quand il a quitté l'Allemagne.

Avant de s'établir, il avait déjà dû passer quelques années à l'étranger. En 1860, un avocat, ami d'adolescence de Heinrich, écrit au Sénat pour demander son maintien dans la bourgeoisie de Francfort: «Après avoir appris le métier de pharmacien, il s'est rendu de longues années à l'étranger puis est allé s'installer durablement à Vevey, au bord du lac Léman.»

Lorsqu'il se porta candidat à l'examen d'admission à Lausanne, Heinrich présenta cinq certificats de travail. On peut donc en déduire que dans les cinq à six années qui suivirent son apprentissage, il avait acquis de nouvelles connaissances professionnelles dans quatre endroits différents au moins. Mais pourquoi alors quitta-t-il Francfort et l'Allemagne? Pourquoi choisit-il précisément la Suisse et la ville de Vevey où l'on parlait le français? Même avec toutes les sources dont nous disposons, il n'est pas possible de répondre clairement à ces questions. En revanche, la situation personnelle de Heinrich Nestle ainsi que le climat politique et économique à Francfort permettent de tirer quelques conclusions intéressantes. Citons trois raisons possibles.



Vevey, Pharmacie Centrale vers 1900. Attestée depuis le XVIIe siècle, elle est propriété de Nicollier, un élève de Liebig, quand Nestlé y travaille entre 1839 et 1843.

Premièrement, Heinrich Nestle a pu être un réfugié politique. Deuxièmement, des raisons économiques ont pu être décisives pour son émigration. Troisièmement, des problèmes personnels surtout l'auraient convaincu de changer de lieu.

La situation politique…

Parlons d'abord des motifs politiques. La Diète confédérale allemande, qui siégeait à l'époque à Francfort sous la conduite du chancelier d'Etat autrichien Metternich, cherchait par des moyens de plus en plus répressifs à imposer ses idées de Restauration aux milieux libéraux et nationaux allemands. Au début, ce furent surtout les sociétés d'étudiants et les universités qui furent visées, mais le cercle des personnes soupçonnées d'être des agitateurs révolutionnaires et d'avoir des activités démagogiques ne cessa de s'étendre. Chaque fois qu'il y avait de l'agitation sociale ou que des citoyens faisaient valoir leur droit aux libertés publiques, les autorités

Herr Stud. pharmac. Nicollier aus Vevay hat im Sommersemester 1827 meine Vorlesungen über Experimentalchemie besucht, und im Wintersemester 18 27/28 den practischen Uebungen im chemischen Laboratorium beygewohnt. Ich gebe ihm mit Vergnügen das Zeugniß daß sein Fleiß stets musterhaft und ausgezeichnet, und seine Aufmerksamkeit ununterbrochen gewesen ist. Giessen im Merz 1828

Dr. Just. Liebig
ord. öff. Professor der Chemie

Attestation d'étude remise en mars 1828 par le chimiste Justus von Liebig à Marc Nicollier, le futur employeur de Nestle à Vevey.

répliquaient par la force contre toute opposition, réelle ou supposée. Alors que de nombreuses personnes avaient espéré la liberté de la presse, une censure préventive fut introduite.

La Révolution de Juillet, en 1830 à Paris, attisa les courants nationaux et radicaux. L'insatisfaction croissante de la population et la volonté de résister à l'autorité apparurent lors de nombreuses fêtes populaires, dans la création d'associations politiques et lors de leurs assemblées. En 1833, les radicaux tentèrent un putsch contre le Parlement (Diète confédérale) qui aurait dû être le signal d'une grande révolution nationale. Le putsch échoua. De nombreux participants et sympathisants furent arrêtés, d'autres échappèrent à la prison en fuyant vers les cantons libéraux de Suisse.

Par la suite, les mesures répressives furent de nouveau renforcées: interdiction des associations politiques, des assemblées et des fêtes, surveillance des voyageurs et des personnes qui se faisaient remarquer. Pour la première fois, on assista également à une surveillance policière des compagnons ouvriers. De 1835 à 1848, plus aucun compagnon ouvrier allemand n'eut le droit de faire officiellement son voyage de compagnonnage en Suisse. La Confédération germanique voyait d'un très mauvais œil la création sur territoire suisse de nombreux clubs et associations dans lesquels des ouvriers et des intellectuels émigrés allemands partageaient leurs idées interdites en Allemagne. Certains gouvernements promulguèrent même (avec peu de succès d'ailleurs) le rappel de tous les compagnons se trouvant en Suisse. La plupart des compagnons préférèrent l'esprit libéral régnant dans certains cantons à la surveillance policière de leur pays d'origine.

Dans ce contexte, il semble peu probable que Nestle se soit rendu en Suisse entre 1833/34 et 1839 sans subir l'influence de la situation politique et qu'il y soit ensuite resté comme compagnon. On peut se demander si ses opinions politiques ont été déterminantes pour qu'il se rende en Suisse et s'y installe malgré l'interdiction ou si d'autres motivations suffisamment fortes sont intervenues. Quoi qu'il en soit, ni Heinrich, ni ses deux frères installés à Lyon ne retournèrent dans leur pays après la période de compagnonnage à l'étranger.

Comme apprenti-pharmacien, au début des années trente, Heinrich Nestle ne faisait pas encore l'objet d'une surveillance policière au même titre que les étudiants. Il aurait pu être suspect, voire punissable s'il avait participé activement aux réunions libérales qui se tenaient à quelques mètres de son lieu de travail. Bien que sa participation à de telles rencontres ne soit pas totalement exclue, il ne faisait en tout cas pas partie des activistes, répertoriés dans les dossiers de la police, qui furent condamnés à des amendes. En revanche, il entretenait de nombreux liens, souvent étroits, avec des libéraux francfortois engagés ainsi que leurs familles. Il garda même le contact avec certains d'entre eux jusqu'à un âge avancé, alors qu'il vivait en Suisse. L'épouse de Heinrich et le mari de sa propre sœur Wilhelmine Elise gravitaient autour de ces milieux. Le futur beau-père de Heinrich fut d'ailleurs entendu par la police lors de la tentative de putsch des radicaux. En outre, des membres de sa famille ont figuré parmi les signa-

taires de la protestation contre les restrictions à la liberté de la presse en 1832. C'est dire que l'on retrouvait le nom de Nestle sur la même liste que des noms de libéraux radicaux.

Heinrich Nestle avait des opinions libérales, ce dont, en une autre occasion, il ne fit pas mystère une fois en Suisse. Il vivait et avait des contacts avec les milieux libéraux. Des membres de sa famille et des amis avaient été condamnés à des peines de prison uniquement pour avoir signé une pétition en faveur de la liberté de presse. Comme compagnon, il était de plus en plus soupçonné et limité dans sa liberté de mouvement. Une personne comme lui n'allait donc pas attendre une convocation de la police pour décider de se soustraire aux méthodes d'intimidation allemandes et émigrer en France ou en Suisse.

…économique…

Examinons maintenant la deuxième raison pour laquelle Heinrich Nestle aurait pu venir s'installer en Suisse, à savoir la situation économique dans la ville de Francfort. De 1828 à 1836, la ville a connu de sérieuses difficultés. Toutefois, ce n'étaient pas les places d'apprentissage en pharmacie qui faisaient défaut puisque le nombre des officines était en augmentation au début des années vingt et que le numerus clausus des compagnons avait été aboli. De plus, la régularité d'un revenu n'était pas d'une importance primordiale pour Nestle: il devait en premier lieu veiller à compléter sa formation et non pas subvenir à l'entretien d'une famille.

Il semble donc que les difficultés économiques n'aient guère joué de rôle dans sa décision d'émigrer. En revanche, elles auraient pu influencer sa décision de ne pas rentrer. Or, dans la période qui nous intéresse (1842/43), le commerce et l'industrie avaient retrouvé leur vitalité, d'autant plus qu'en 1836 la ville avait adhéré à l'union douanière de la Confédération germanique. Si l'on songe aussi à la situation économique dans le canton de Vaud, Heinrich Nestle aurait plutôt eu de bonnes raisons de retourner à Francfort. Indépendamment du fait que les compagnons allemands ne pouvaient que difficilement s'intégrer dans le canton de Vaud, la récession économique et la misère populaire n'avaient rien d'attrayant pour de nouveaux entrepreneurs. Les vains efforts pour ouvrir une pharmacie supplémentaire à Lausanne entre 1832 et 1846 montrent que la situation n'était guère réjouissante, même pour les pharmaciens. En revanche, le climat libéral dans le canton de Vaud influençait la politique et, peu à peu aussi, l'économie. De ce point de vue, la situation était très différente dans le canton de Vaud et à Francfort-sur-le-Main. Ce n'est pas tellement la situation économique qui a pu jouer un rôle dans la décision de Nestle de rester à Vevey, mais plutôt le climat politico-idéologique.

… et personnelle

Enfin, voyons si la situation personnelle de Heinrich Nestle aurait pu constituer une raison d'émigrer. Une fois son apprentissage terminé, il s'est agi pour lui de compléter sa formation. L'usage voulait alors que l'on aille à l'étranger. Parmi les compagnons allemands, notamment parmi les apprentis pharmaciens, la Suisse jouissait traditionnellement d'un fort pouvoir d'attraction. En outre, plus d'un pharmacien suisse avait travaillé comme aide ou avait étudié en Allemagne, et parmi eux Marc Nicollier, futur maître de Nestle à Vevey. Il y avait des échanges réguliers entre les corporations de pharmaciens allemands et suisses, tant au niveau de la formation que de l'emploi, qui ne pouvaient manquer de donner naissance à tout un réseau de relations. Cela dit, il n'est pas possible de savoir si Nestle a lui-même fait connaissance de son maître ou s'il lui a été recommandé.

L'émigration définitive de Nestle et les différences de climat politique entre le canton de Vaud et l'Allemagne permettent de conclure à la prééminence des motivations politiques, mais aussi à une volonté de compléter sa formation. Certes, Nestle ne se considérait pas directement comme un réfugié politique, mais comme un compagnon effectuant normalement son voyage en Suisse. Il n'en demeure pas moins que, comme beaucoup d'autres Allemands partageant les mêmes opinions antimonarchistes et libérales, il profita de l'occasion pour échapper à l'oppression qui régnait dans sa ville natale.



Nestlé devient un pionnier de l'industrie

1839–1861

«Commis»-pharmacien à Vevey (1839–1843)

C'est vraisemblablement en novembre 1839, peu après la mort de sa mère (son père était déjà mort un an auparavant) qu'Henri, alors âgé de vingt-cinq ans, décida de s'installer durablement à Vevey pour y travailler. Il n'est pas impossible qu'il ait déjà séjourné précédemment dans la ville ou ses environs. Les documents conservés indiquent qu'il n'est inscrit ni comme réfugié, ni comme étranger, mais comme Allemand effectuant son voyage d'ouvrier-compagnon ou exerçant un métier ambulant et habitant dans le canton de Vaud pour des motifs politiques ou pour d'autres raisons. A ce titre, il devait déposer au bureau de la commune de résidence son passeport ou son livret d'itinérant pour lequel il recevait une quittance en même temps que l'autorisation de séjour. Cette démarche l'autorisait à habiter la commune pour autant qu'il ne fasse l'objet d'aucune plainte et qu'il n'exploite ni entreprise, ni commerce d'aucune sorte.

Cette procédure simplifiée d'autorisation de séjour pour les ouvriers et les membres de professions itinérantes ayant rang d'aide peut expliquer en partie pourquoi Nestlé n'a pas fait l'examen de maître-pharmacien alors qu'il aurait pu s'y présenter. A Vevey, il s'est simplement engagé comme «commis»-pharmacien et c'est l'examen de «commis»-pharmacien qu'il a demandé à passer à l'autorité cantonale sanitaire. Contrairement à de nombreux autres aide-pharmaciens de langue allemande, Nestlé a bel et bien passé cet examen. Manifestement, il souhaitait vivement séjourner durablement et en sécurité dans le canton de Vaud.

Le 29 novembre 1839, il se présenta à Lausanne avec douze autres candidats devant les experts. Outre l'exigence préalable d'un apprentissage de trois ans, Nestlé était en mesure de produire cinq certificats pour au moins quatre autres branches assimilées. En traduction latine, il obtint la note maximale, un «3», c'est-à-dire «très bien» pour sa traduction d'un article tiré d'un livre sur les plantes médicinales. En revanche, les deux notes «1», c'est-à-dire «assez bien», obtenues en botanique et en connaissance des plantes permettent de déduire que ses connaissances dans ces deux branches étaient quelque peu lacunaires. En chimie, le travail imposé consistait à préparer une liaison au soufre et à l'expliquer. Il reçut pour ce travail un «2», «bien». Ces quatre notes lui permirent de réussir l'examen. Alors que les candidats qui avaient échoué ne pouvaient être engagés que comme «élèves-pharmaciens», Henri Nestlé avait désormais le droit de procéder lui-même à des expériences chimiques, d'exécuter des ordonnances médicales et de vendre des médicaments.

Le candidat qui s'était présenté sous le nom de «Henry Nestle» devait dès lors s'intégrer dans sa nouvelle place de travail et, surtout, dans son nouvel environnement social et culturel. En effet, son autorisation de séjour dépendait directement de sa capacité d'adaptation aux règles de comportement en vigueur dans la région: il perdait son droit de séjour s'il donnait lieu à une plainte justifiée, ce qui montre la pression à laquelle il était soumis. Le changement de graphie de son nom, de Heinrich Nestle à Henri Nestlé, marque sa volonté de s'adapter aux usages locaux.

Au cours de cette période d'apprentissage, la personne qui compta le plus fut sans conteste son employeur, le pharmacien Marc Nicollier, d'une importance décisive pour l'avenir d'Henri. D'abord parce qu'il détermina sa réorientation professionnelle en lui faisant connaître l'enseignement et les méthodes de travail du grand chimiste allemand Justus von Liebig. Il faut savoir à ce propos qu'Henri Nestlé n'eut pas seulement la possibilité de lire les cours de Liebig, mais également de se confronter à ses méthodes de recherche expérimentale moderne. C'est certainement grâce à elles qu'il parvint plus tard à reconstituer dans une certaine mesure les travaux de recherche publiés par Liebig sur l'alimentation des nourrissons, et à les étendre à son profit personnel. Ensuite, sa relation avec Nicollier ne fut pas sans effet sur son intégration à Vevey. On sait que le pharmacien joua le rôle d'intermédiaire entre son propre frère, qui cherchait à vendre un terrain industriel et différentes machines, et Nestlé. Mais surtout, au lieu de figurer comme un étranger cherchant à se faire sa place dans le monde artisanal et industriel au milieu de toutes sortes de résistances, Nestlé apparut bientôt comme l'homme de confiance d'une personnalité reconnue.

Achat d'un terrain industriel

Le terrain industriel qu'Henri Nestlé achète le 6 février 1843 au lieu-dit «En Rouvenaz» (aux numéros 14–18 de la rue des Bosquets, à Vevey, selon la

Dewerra. Gustave, de St Maurice, Valais. chez M. Allaman, il a fait son apprentissage à Genève, pendant 3 ans chez M. Bonneville ; il produit un certificat.

Lambalet. Alexandre, de Moudon, chez Monsieur Monnier à Nyon ; il a fait son apprentissage, pendant 2 ans, chez M. Bullin à Yverdon 3 ans

Nestle. Henry, de Frankfort s/Mein, chez M. Nicolier à Vevey ; il a fait son apprentissage à Frankfort, chez M. Stein, pendant 4 ans, il produit 4 pièces.

Walett. Aug. Frederich, d'Ulm, Wurtemberg, chez Monsieur Daup à Vevey, il a fait son apprentissage à Langnau, pendant 4 ans, chez M. Gmelin. 6 Certificats.

Bremmer. Frederich, de Wiessenhofen, Thurgovie, chez Monsieur Bischoff à Lausanne ; il a fait son apprentissage à Weinfelden, pendant 3 ans, chez M. Bremmer. Il ne produit pas de pièces.

Tous ces Messieurs sont successivement examinés sur la langue latine, la Botanique, et la chimie. Les sujets sont appréciés comme suit.

Messieurs	Latin	Botanique	Chimie	Sujets de	Chimie
Koenig	très bien N 3	assez bien 1	très bien N 3	admis.	arsenic
Freyspil	bien N 2	bien 2	bien 2	"	ammoniac
Jaggi	bien 2	assez bien 1	bien 2	"	Le fer
Liorat	assez bien 1	assez bien 1	assez bien 1	non	Charbon
Hauser	très bien 3	bien 2	très bien 3	admis	Cuivre
Schmidt	bien 2	bien 2	très bien 3	admis	Savon
Oberti	assez bien 1	assez bien 1	assez bien 1	non	antimoine
Obermuller	bien 2	bien 2	très bien 3	admis	acide acétique
de Werra	très bien 3	assez bien 1	très bien 3	"	mercure
Lambalet	assez bien 1	médiocre 0	bien 2	non	acide sulfurique
Nestlé	très bien 3	assez bien 1	bien 2	admis	sulfure
Walet	bien 2	assez bien 1	très bien 3	"	Chlore
Brimmer	très bien 3	très bien 3	très bien 3	"	Iode

Extrait du procès-verbal de l'examen d'aide-pharmaciens de 1839. «Henry Nestle» figure parmi les promus.



Anna Dorothea Nestle-Andreae, tante de Henri Nestlé et son premier soutien financier.

dénomination actuelle) comprend les immeubles et machines suivantes: une maison d'habitation avec huilerie, piloir, scie, distillerie, remise, hangar, fenil, écurie, jardin et pré. L'inventaire des machines comprend un moulin à huile, un pilon à os, une scie à placage, à liteaux et à lattes ainsi qu'une distillerie à eau-de-vie.

Le prix s'élevait à 19 000 francs. Sur ce montant, 7000 devaient être versés immédiatement, le solde de 12 000 francs étant garanti par une hypothèque en premier rang constituée par le propriétaire précédent et que Nestlé avait pu reprendre. Rien que pour l'amortissement et les intérêts de ce montant, Nestlé aurait eu à payer 2480 francs la première année. Si l'on sait qu'un professeur au Collège de Vevey gagnait à cette époque entre 1400 et 1700 francs par an et qu'un secrétaire communal recevait 2000 francs par an, on se rend mieux compte de ce que représentaient le prix d'achat et le coût de l'amortissement de cet investissement.

Avant même d'envisager comment payer les intérêts et amortir sa dette, Henri Nestlé devait trouver 7000 francs en espèces. Il se tourna pour cela vers sa tante, la veuve Anna-Dorothea Nestle-Andreae, à Francfort-sur-le-Main. Issue d'une riche famille de commerçants, elle possédait en outre la fortune accumulée par feu son mari dans le commerce de mercerie. Elle octroya à son neveu la somme de 6727 fr. 27, après en avoir obtenu l'autorisation des autorités tutélaires. Comme garantie, une hypothèque en deuxième rang fut constituée sur le terrain. La tante remit une procuration au pharmacien Nicollier afin d'être dûment représentée par-devant le notaire pour la présentation d'une lettre de rente en faveur de son neveu à Vevey. C'est ainsi que, grâce à ses liens de parenté avec une riche famille de commerçants de Francfort, Nestlé parvint non seulement à réunir le capital nécessaire pour l'achat d'un terrain industriel, mais également à se procurer les moyens nécessaires pour l'exploitation et les premiers investissements. Ces événements marquèrent le début de son aventure d'entrepreneur indépendant et de commerçant à Vevey.

Commerçant, chimiste et inventeur (1843–1861)

L'entreprise acquise par Nestlé à Vevey en 1843 comptait à l'époque parmi les plus perfectionnées et les plus polyvalentes de la région. Elle était située au bord du canal de la Monneresse, où les eaux turbulentes de la Veveyse, canalisées depuis le Moyen-Age, entraînaient plusieurs moulins. Les propriétaires précédents du fonds exploitaient déjà un moulin à huile, un pilon à os pour la production d'engrais à base de poudre d'os ainsi qu'une scierie. En plus de ces activités, ils fabriquaient de l'eau-de-vie et du vinaigre. Nestlé commença donc par exploiter pleinement la force hydraulique disponible et les installations existantes. Non sans raison: il devait payer à la fin de la première année d'exploitation 829 francs d'intérêts et 2000 francs d'amortissement.

C'est ainsi que Nestlé poursuivit la production existante, d'autant plus que l'industrie alimentaire comptait à l'époque parmi les plus prospères du canton. Le moulin à huile lui servit vraisemblablement à fabriquer de l'huile de colza et de l'huile de noix utilisées dans les lampes à huile. Avec la distillerie, il produisit des liqueurs, du rhum et de l'absinthe. Les eaux-de-vie furent également utilisées pour la préparation du vinaigre que Nestlé vendait aussi; d'importants vignobles se trouvaient à proximité de son domaine et les vins de médiocre qualité étaient faciles à transformer en vinaigre. Enfin, Nestlé utilisa le pilon pour fabriquer de l'engrais avec des os.

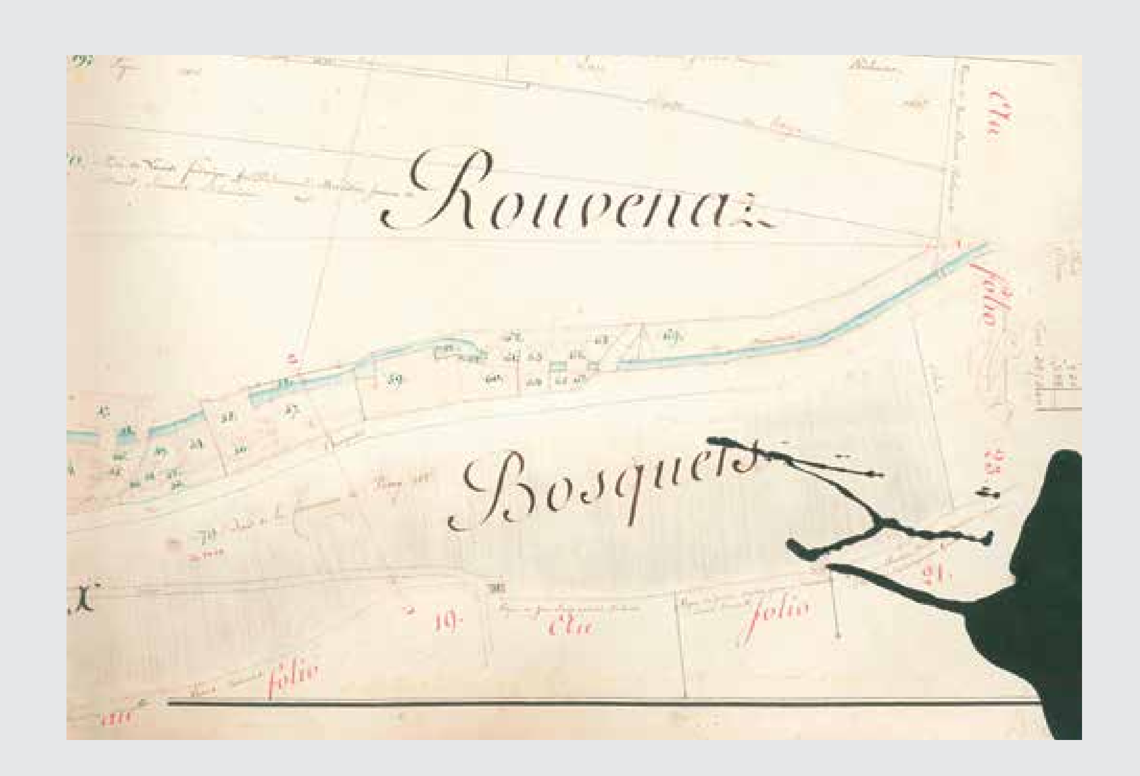
Toutefois, Nestlé ne se limita pas aux articles proposés par ses prédécesseurs. Il semble qu'il n'ait poursuivi ces productions que pour se maintenir financièrement à flot. L'entrepreneur avait cependant d'autres objectifs. L'achat de ce terrain était, dans son esprit, associé à un projet de plus grande envergure. A peine le contrat de vente signé et les premières conditions financières remplies, il fit construire une conduite d'eau jusqu'à son terrain afin de pouvoir commencer la fabrication d'eau minérale et de limonade. La concession pour ce projet lui fut accordée par la commune de Vevey le 12 mai 1843, moyennant paiement de vingt batz par mois, soit l'équivalent de vingt-quatre francs de l'époque.

Extension de la gamme des produits: eau minérale, limonade, céruse

Nestlé commença à fabriquer et à vendre de l'eau minérale (non gazeuse), de l'eau de Seltz (additionnée d'acide carbonique) ainsi que des limonades gazeuses. Alors que la fabrication d'eau minérale artificielle (gazeuse et non gazeuse) était déjà assez répandue dans les années quarante du XIXe siècle, il semble qu'il n'y ait pas eu de manufacture (professionnelle) de limonades jusqu'à cette date en Suisse. Nestlé doit donc avoir été l'un des tout premiers producteurs en Suisse de boissons de table aromatisées et prêtes à servir, suivant peut-être en cela l'exemple de l'Allemagne où la fabrication industrielle de limonades gazeuses venait de débuter. Nestlé livra ainsi aux auberges de la région des eaux-de-vie et des boissons sans alcool dont certaines étaient aromatisées. Il reprenait les verres en consigne et les remplissait à nouveau.

En plus du commerce de boissons, de la fabrication d'huiles, de vinaigre et d'engrais à base de poudre d'os, Nestlé se consacrait encore à d'autres produits. Un formulaire de facture préimprimé datant de 1845 fait référence à de la céruse, peinture blanche à base de plomb. On ne sait en revanche pas quel procédé de fabrication il employait pour la fabriquer. Ses matières premières, qu'il employait en partie aussi pour d'autres de ses produits, devaient être divers minéraux, du plomb oxydé et peut-être aussi de très petites quantités d'huile.

Au cours des années quarante, Nestlé continue de développer la fabrication d'eaux minérales et de limonades. Sur une affiche, il vante en



Extrait du plan cadastral de Vevey de 1849 représentant le lieu-dit «Les Bosquets» ou «En Rouvenaz»
où se trouve le bâtiment industriel acheté par Nestlé en 1843.
A droite: Demande officielle d'autorisation d'achat d'un bâtiment industriel sis «En Rouvenaz» à Vevey par Henri Nestlé en 1843.

32419.

TIMBRE ORDINAIRE
1 BATZ
LIBERTÉ ET PATRIE

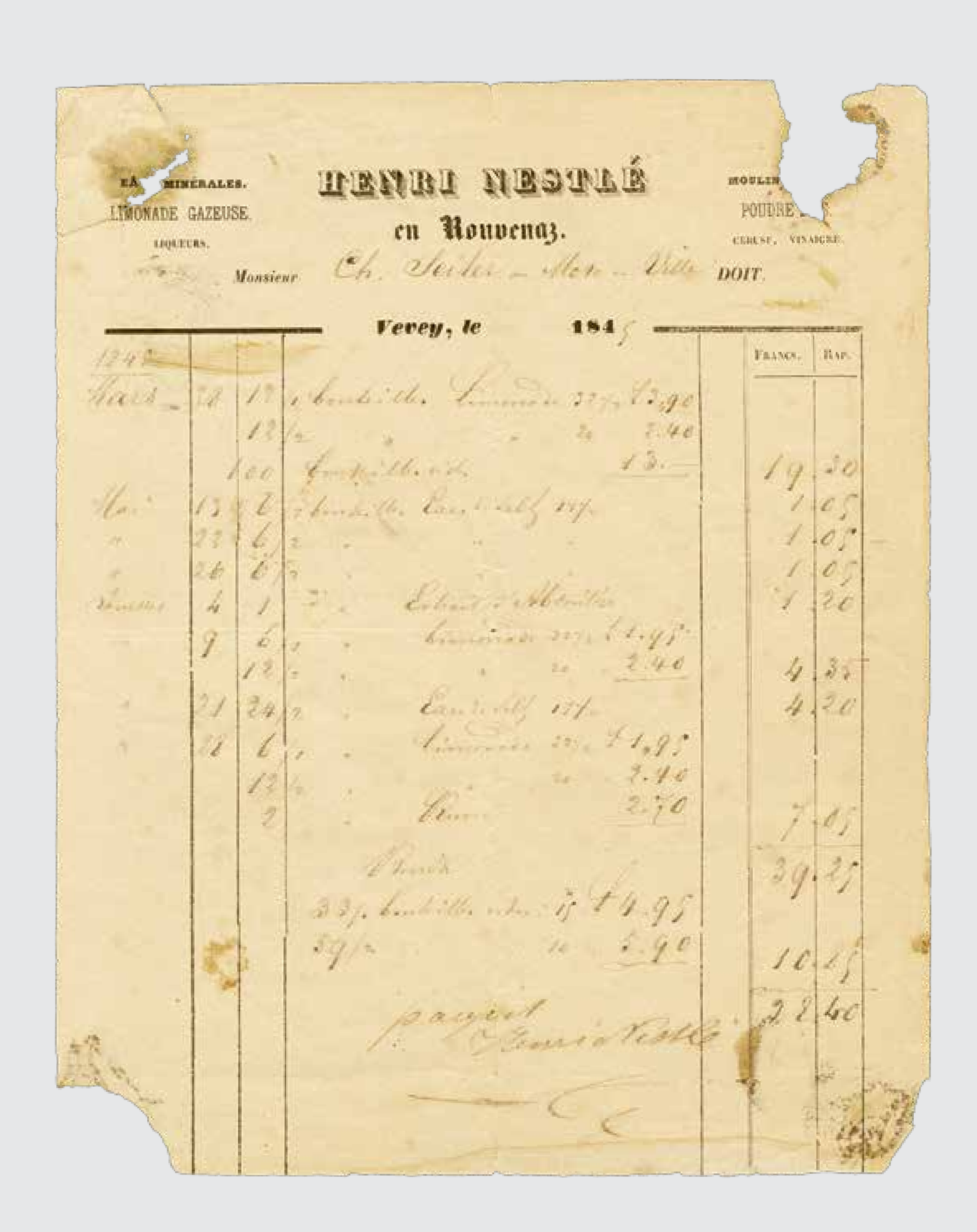
Vevey le 20e Janvier 1843.

Messieurs les Conseillers d'Etat, membres du Département de Justice et Police.

Au nom de Monsieur J. Henri Nestlé, natif de Francfort s/M, demeurant à Vevey depuis plusieurs années, j'ai l'honneur de vous demander par la présente requête la permission qui lui est nécessaire pour pouvoir acquérir de Monsieur François Nicollier un Immeuble lieu dit en Rouvenaz, Territoire de Vevey, consistant en maison, huilerie, pilois, scie, distillerie, remise, hangar, fenil, écurie, jardin & autres dépendances pour le prix de dix neuf mille francs, y compris des objets mobiliers. —

Veuillez agréer, Messieurs les Conseillers d'Etat Membres du Département, l'assurance de mon dévouement respectueux.

Fs. Duprat[illegible]



EA MINÉRALES.
LIMONADE GAZEUSE.
LIQUEURS.

HENRI NESTLÉ
en Rouvenaz.

MOULIN
POUDRE
CERUSE, VINAIGRE

Monsieur Ch. Seiler DOIT.

Vevey, le 1845

		FRANCS.	RAP.
		19	30
		1	05
		1	05
		1	05
		1	20
		4	35
		4	20
		7	05
		39	25
		10	15
		28	40

payé
Henri Nestlé

Facture adressée en 1845 par Nestlé à l'aubergiste Christian Seiler pour la livraison de boissons gazeuses avec déductions pour la consigne des verres.
A droite: Affichette de l'entreprise de Henri Nestlé vers 1846. Annonces publiées dans la Feuille d'Avis de Vevey pour ses produits (engrais et échalas: 3. 1854, gaz: 11. 1862).



On peut se procurer des billets d'avance chez M. Rossier, coiffr.

Conservation des Echalats.

Les personnes qui se proposent d'employer ce printemps des échalas préparés par un procédé chimique dont le succès est constaté par plusieurs années d'expériences, sont priées de me faire connaître la quantité qu'elles en désirent, afin que je puisse me mettre en mesure de satisfaire à toutes les demandes.

Henri Nestlé, à Vevey.

Chez Henri Nestlé

rue des Bosquets, nº 17.

Gaz liquide ou gaz américain

PREMIÈRE QUALITÉ.

Un grand choix de lampes à gaz de tout genre, tubes, mèches etc. On trouve aussi chez lui des becs américains à mèches plates, qui peuvent s'adapter à toutes les lampes. Puis des petites lampes à 3 francs qui remplacent avantageusement les chandelles, elles donnent une clarté de plusieurs bougies en consommant pour un ou deux centimes par heure.

n'en fait pas de dépôts; s'adresser à Vevey, rue de l'Hôtel-de-Ville, nº 1.

POUDRE D'OS.

L'emploi de cet engrais sur les vignes devenant chaque année plus fort, je préviens MM. les propriétaires de vignes qu'ils en trouveront en tous temps et en toute première qualité les quantités qu'ils me demanderont. Je m'empresserai de donner tous les renseignements désirables sur la manière d'employer cet engrais si avantageusement connu par son efficacité, son transport facile et son bon marché.

Henri Nestlé.

premier lieu sa «Fabrique d'Eaux minérales et Limonade gazeuse». Pour compléter l'assortiment existant (huile et vinaigre), il met au point une moutarde en poudre et une autre en pâte. A son moulin à huile vient s'ajouter un chauffage à vapeur. Quant à son pilon à os, il l'appelle désormais «moulin à pulvérisation». Il remet également en exploitation la scierie qu'il a reprise du propriétaire précédent.

En plus du fait que Nestlé fabrique et vend toutes sortes de produits, il se révèle un bricoleur particulièrement inventif. En février 1845 déjà, il se présente comme «commerçant» et comme «chimiste». L'idée lui en est probablement venue avec la fabrication d'eaux minérales et l'analyse de l'eau potable qu'il additionne de différents minéraux et gaz. Il utilise à cet effet les travaux de Liebig qui, entre 1836 et 1843, a publié divers articles traitant en détail des problèmes des eaux minérales. Ce sont également les recherches de Liebig sur les conditions nécessaires à la croissance des plantes qui incitent finalement Nestlé à faire des expériences avec des mélanges d'engrais. Pour ses essais, il fait construire en 1849 un petit immeuble séparé dans lequel il installe un laboratoire de chimie. Il construit également une remise pour des appareils et une autre pour stocker des produits. Apparemment, ses revenus sont suffisamment élevés pour qu'il puisse payer ses charges d'intérêts, amortir sa dette et procéder déjà à quelques investissements.

On se doute bien que pour mener toutes ces tâches de front, Henri Nestlé avait besoin de main-d'œuvre. On ne sait cependant pas combien d'ouvriers il emploie. Ce que l'on sait, en revanche, c'est que son frère Wilhelm (Guillaume), de deux ans son aîné, habite chez lui de 1844 jusqu'en automne 1857 et l'aide dès les débuts à faire marcher son entreprise à Vevey. Aucun document ne nous donne d'indications sur la manière dont ils se partageaient le travail. Mais comme son frère était assez versé dans les chiffres et qu'il se présentait comme «négociant», on peut supposer qu'il s'occupait de la partie financière et comptable de l'entreprise.

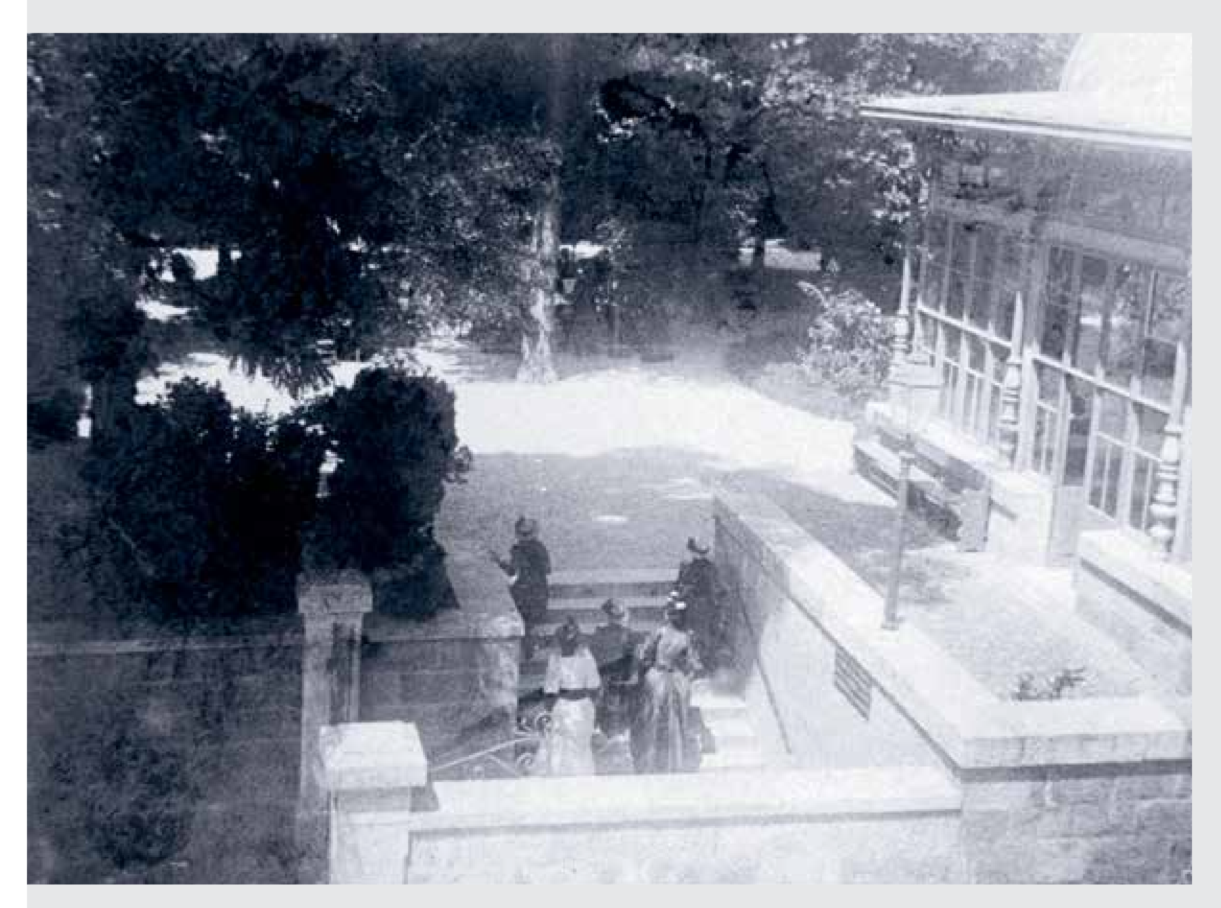
Vers la fin des années quarante, Nestlé met un terme à la fabrication d'eaux minérales. On ne possède aucune indication de sa part sur les motifs de cette décision. Apparemment, les ventes ont tellement baissé que cette activité n'est plus rentable. La crise économique des années 1845–1847, qui se prolonge dans certaines régions jusque dans les années cinquante, a vraisemblablement dû constituer un obstacle à la vente des eaux minérales qui étaient à l'époque de véritables produits de luxe, voire des remèdes. En outre, il a peut-être eu à subir la concurrence des eaux minérales naturelles enrichies de gaz importées d'Allemagne et qui étaient de meilleure qualité. Mais la raison principale fut l'apparition d'une véritable industrie des eaux minérales. Nestlé ne pouvait lutter contre les fabriques d'eaux minérales exploitées parallèlement à des brasseries et qui profitaient de leur réseau de distribution. En présence d'une concurrence très organisée et spécialisée, il était clair qu'un petit entrepreneur fabriquant de façon artisanale toutes sortes de produits était condamné.

Opportunités dans le domaine de l'éclairage

Ayant abandonné son activité principale, Nestlé se voit contraint de trouver de nouvelles sources de revenus. Il les cherche encore une fois dans un produit d'un genre nouveau, requérant des moyens techniques d'avant-garde et ambitieux: l'éclairage. Il s'agit d'un domaine dans lequel tant les scientifiques que les techniciens voient de grandes perspectives d'avenir. Dans les demeures, on s'éclairait avec des bougies réalisées avec toutes sortes de matériaux. Pour une lumière plus claire et plus tranquille, on utilisait des lampes à huile dans lesquelles on brûlait de l'huile de colza, par exemple. Mais même avec cette lumière, les yeux se fatiguaient rapidement et il n'était pas possible de faire n'importe quel travail. Les principales rues et les places étaient, elles aussi, éclairées avec des lampes à huile dont l'entretien était très onéreux puisqu'il fallait les nettoyer et les recharger quotidiennement une à une. Nestlé, qui fabriquait lui-même de l'huile, était moins intéressé par la vente d'huiles de médiocre qualité que par une amélioration générale des combustibles utilisés pour l'éclairage. Et on se souvient que, dans sa jeunesse, il avait déjà entrevu des possibilités de progrès dans les techniques d'éclairage.

A Vevey, les autorités communales examinaient depuis 1845 l'introduction du gaz d'éclairage qui diffusait une lumière beaucoup plus claire et régulière. En outre, les lampes à gaz étaient d'un entretien bien moins compliqué que les lampes à huile. Toutefois, le coût d'une telle installation étant très élevé, on renonça provisoirement à construire une usine à gaz et le réseau de distribution. Nestlé considéra que cette circonstance était une chance pour lui: il ne fallait pas qu'une petite localité renonce à ce qui était déjà monnaie courante dans les grandes villes. Il devait bien y avoir une manière plus avantageuse de tirer parti de l'éclairage au gaz. Dans son laboratoire, il se lança donc dans la mise au point d'un système de gaz d'éclairage transportable qui rendrait superflue la construction d'un réseau d'alimentation par conduites souterraines. Il parvint finalement à produire un gaz liquide qu'il fut en mesure de vendre en quantités importantes à partir de 1852. On ne sait que très lacunairement la manière dont il le fabriquait. Connaissant les matériaux avec lesquels il travaillait déjà à cette époque, on peut supposer qu'il utilisait comme produits de base des os et différentes sortes d'huiles.

Au début, cependant, Nestlé ne parvint pas à vendre son gaz liquide à la ville de Vevey qui continua d'éclairer ses rues et ses places avec des lampes à huile. Il n'abandonna pas et l'éclairage au gaz resta l'objet de son attention permanente. Au milieu des années cinquante, une nouvelle tentative fut faite pour l'introduire. Un cahier des charges fut élaboré à l'intention des candidats à la construction d'une usine à gaz qui devait être exploitée par une société privée. Les appels d'offres furent publiés dans de nombreux journaux suisses et étrangers. Mais sur les cent cinquante cahiers des charges imprimés, seuls vingt-cinq furent commandés en l'espace de deux mois. Parmi les premiers intéressés figurait bien sûr Henri Nestlé. Il était



raient des comptes à régler de les faire acquitter d'ici au 1er janvier 1860.

Cercle du Léman.

Les fournitures de gaz liquide et d'huile pour l'éclairage au *Cercle du Leman* pendant l'année 1860, sont à repourvoir Les personnes qui désirent y prendre part sont invitées à déposer leur soumission cachetée, d'ici au 16 janvier, chez Charles Félix, économe.

— La place de concierge desservant du Cercle du Léman à Vevey est vacante pour le 1er mars ou le 24

Henri Nestlé fournit le gaz liquide nécessaire à l'éclairage du Cercle du Léman (ici avant 1916) dans les années 1850.
En janvier 1860, Le Cercle du Léman publie un nouvel appel d'offres dans la Feuille d'Avis de Vevey.
Il laissera place au bâtiment qui accueille aujourd'hui l'Alimentarium, une fondation Nestlé.
A droite: Facture adressée en 1859 par Nestlé au Cercle du Léman pour la livraison de gaz liquide.

Lampes à gaz
en tous genres
TUBES, MÈCHES, CISEAUX, ETC.

FABRIQUE DE GAZ LIQUIDE
ET
D'ENGRAIS ARTIFICIEL

Guano véritable
du Pérou
ENGRAIS AZOTÉ, POUDRE D'OS.

HENRI NESTLÉ

rue des [illegible], 17
VEVEY

Cercle du Léman à Vevey Doit

Vevey, le 30 Juin 1859

1859. Avril / Mai / Juin	275 ℔ / 200 . / 175 .	650 ℔ Gaz liquide	70	455.–
Avril 11		6 douz. mèches	1.–	6.–
		2 lampes compl. N° 3 pour le [illegible]	18.–	36.–
Mai 5		nettoyé une lampe – [illegible]		–.75
11		6 douz. mèches	1	6
16		1 lampe complette N° 3 [illegible] crochet en fer		19.50
		réparé une lampe, [illegible]		–.50
		2 grands capuchons [illegible]		4.–
26		6 douz. mèches		6.–
		nettoyé & réparé 2 lampes	.40	.80
Juin 6		12 tubes	.50	6.–
10		6 douz. mèches		6.–
13		1 [illegible] de lampe		.45
20		6 douz. mèches		6
		12 tubes	.50	6.–
				559.–
		à déduire pour les tubes		12.–
				547.–

Pour acquit
Henri Nestlé

102.–



Jean-Balthasar Schnetzler (1823-1896), maître de sciences naturelles au Collège de Vevey, puis à l'Académie de Lausanne, donne des idées décisives à Nestlé pour le développement de sa farine lactée. Il sera également consulté par ses successeurs pour l'amélioration du produit.

l'un des cinq ou six entrepreneurs locaux attirés par ce projet. Toutefois, après avoir examiné en détail le cahier des charges, la plupart des candidats abandonnèrent et seules deux soumissions furent finalement présentées à la commune de Vevey.

Bien que Nestlé ne se soit pas porté candidat, l'intérêt accordé à ce projet lui valut de faire la connaissance de deux personnes qui seront d'une grande utilité dans ses affaires: Jean-Balthasar Schnetzler et François Monnerat. Le premier, qui a été maître de sciences naturelles, de physique et de géographie au collège de Vevey avant d'enseigner dès 1869 à l'Académie de Lausanne, a été consulté comme expert par la ville de Vevey pour toutes ces questions d'éclairage au gaz. Nestlé se lie d'amitié avec lui et bénéficiera par la suite, lorsqu'il mettra au point sa farine lactée, de ses immenses connaissances. Monnerat, quant à lui, exploite dans la région une entreprise de chaux et de plâtre et s'est également intéressé au projet d'éclairage au gaz. Les contacts qu'ils ont pris les amèneront dans les années soixante à réaliser ensemble des opérations dans le domaine de la construction.

En attendant que l'éclairage au gaz alimenté par une usine à gaz et un réseau de conduites soit enfin réalisé, la ville de Vevey se devait d'améliorer son équipement. En août 1858, elle décide d'acquérir douze nouveaux réverbères fonctionnant au gaz liquide. Une mise au concours publique est ouverte pour les lampes, la fourniture du gaz et l'allumage. Henri Nestlé fait une soumission pour la fourniture du combustible et décroche le contrat.

Mais avant même que ce dernier soit signé, Nestlé est obligé de remettre de l'ordre dans ses affaires. En 1857, une grave crise économique paralyse les affaires. En automne, son frère Wilhelm quitte Vevey pour aller travailler dans une société d'exportation à Neuchâtel. Henri cherche à le remplacer par un partenaire financièrement solide. Il pense l'avoir trouvé en la personne du pharmacien Guillaume Keppel, successeur de Marc Nicollier à la Pharmacie Centrale à Vevey.

Le 31 octobre 1857, Nestlé et son partenaire apparemment solide et dynamique fondent une société en nom collectif libellée au nom de Henri Nestlé, qui possédait le droit de signature unique. L'apport de Nestlé au patrimoine est constitué par ses immeubles, représentant une valeur de 36 000 francs ainsi que quelques-uns de ses biens. Tandis que Nestlé est responsable du remboursement de ses dettes, la société assumera à l'avenir les charges hypothécaires. Keppel, de son côté, doit apporter dans la société un capital de fondation de 20 000 francs dans le délai d'un an. On décide que les bénéfices seront partagés entre les deux sociétaires. En cas de mort de l'un d'eux, l'autre a le droit de poursuivre les affaires seul. Le contrat, conclu pour une durée de dix ans, indique pour but l'exploitation de la fabrique de Nestlé «En Rouvenaz» ainsi que le commerce d'engrais artificiels et de gaz liquide.

La constitution de la société ne change rien à la direction des affaires et aux responsabilités dans l'entreprise qui demeurent entièrement aux mains d'Henri Nestlé. Keppel exploite ses deux pharmacies de Vevey et Cully et considère son apport dans la société comme un bon placement financier.

Avec cet argent frais, Nestlé retrouve une certaine liberté de manœuvre. Du même coup, il cherche une nouvelle stratégie pour relancer ses affaires. A ce moment, sa production se limite à deux domaines: le gaz d'éclairage et les engrais. Ne produisant plus ni liqueurs, ni vinaigre, ni céruse, ni moutarde, il étend sa gamme de produits dans les deux secteurs susmentionnés.

Dans ce contexte, il ne peut que se réjouir de la décision prise par la ville de Vevey d'acquérir douze nouveaux réverbères fonctionnant au gaz liquide. Avec le ferblantier Rodolphe Schneeberger, qui était déjà responsable de l'allumage de l'éclairage public, il se voit attribuer pour une première période de six mois le mandat de livrer le gaz liquide et d'allumer chaque jour les réverbères. Tandis que Schneeberger s'occupe de l'allumage et de l'entretien de ces réverbères, Nestlé se charge de livrer le gaz et en garantit la qualité. L'entreprise prospère avec une belle régularité puisque les contrats sont reconduits sans nouvelle mise au concours et que Nestlé parvient même à vendre quelques lampadaires supplémentaires à la ville.

Une épée de Damoclès demeure cependant car, comme c'est déjà le cas dans plusieurs autres villes suisses, la solution la plus rationnelle consiste à construire une usine à gaz et à créer un réseau de conduites. En outre, les réverbères en place ne suffisent de loin pas à assurer un éclairage convenable. Afin de combler cette lacune et d'écarter la menace de l'usine à gaz, Nestlé et Schneeberger soumettent le 1er mars 1860 à la ville de Vevey une offre pour l'éclairage intégral de la ville au gaz liquide. Mais l'offre n'est pas examinée car les édiles envisagent déjà sérieusement l'autre solution. L'usine est construite moins de trois ans plus tard et dès 1863, la ville de Vevey possède son réseau. Nestlé doit cesser ses livraisons de gaz. Une fois de plus, il est contraint de chercher de nouvelles sources de revenus.

D'autres problèmes apparaissent avec son associé qui, à partir de 1860, connaît des difficultés financières de plus en plus sérieuses. Les deux partenaires décident donc d'un commun accord de mettre un terme à leurs relations d'affaires qui cessent formellement le 15 avril 1861. Dès ce jour, Nestlé ne doit pas seulement chercher une nouvelle activité, mais également un nouveau bailleur de fonds.



L'invention de la farine lactée

1861–1867

Le problème de l'alimentation des nourrissons

Alors que les fabriques et les grandes usines dominent de plus en plus la production industrielle, le secteur alimentaire est encore tenu, dans les années soixante, par des entreprises de type artisanal et de dimensions réduites. Des meuniers, des boulangers, des bouchers ou des brasseurs de bière achètent les produits de l'agriculture, les transforment et les revendent sur des marchés strictement régionaux. La faible durée de conservation de certaines denrées, les possibilités de stockage limitées ainsi que des débouchés restreints empêchent la production de masse.

Les échanges internationaux (pour la Suisse, ce sont essentiellement des importations) se limitent aux denrées alimentaires non transformées. En 1860, on importe plus d'animaux, de céréales, de légumineuses, de riz et de pommes de terre que l'on en exporte. Il en va de même pour la farine et le beurre qui sont des produits transformés. Le fromage est le principal article dont la balance commerciale soit nettement positive. Il ne faut toutefois pas déduire de cette situation qu'avant l'apparition de l'industrie du lait condensé et du lait en poudre, aucun effort n'avait été entrepris pour transformer les denrées alimentaires selon des méthodes nouvelles et les distribuer à l'échelon national. Autour de Vevey, il y a dans les années cinquante plusieurs entreprises actives dans ces secteurs.

Ce n'est qu'à partir de cette époque que les conditions nécessaires à la transformation industrielle des denrées alimentaires commencent à être réunies. Parmi ces conditions, il y a d'abord la création d'un réseau ferroviaire permettant de transporter rapidement sur de grandes distances des denrées périssables et bon marché. Ensuite, la main d'œuvre, qui était



Justus von Liebig (1803–1873).

jusqu'alors essentiellement employée dans l'agriculture, se tourne progressivement vers les activités industrielles et les services, d'où la croissance urbaine, l'augmentation du pouvoir d'achat et l'apparition de nouveaux marchés. On invente et applique de nouvelles techniques de conservation, on recourt à des machines. Enfin, les découvertes de la chimie et de la médecine sont utilisées dans l'alimentation.

Dans ses efforts pour mettre en pratique ses découvertes théoriques, Justus von Liebig publie en 1847 une étude sur la composition du liquide contenu dans la viande. Il donne aux ménagères des instructions précises sur la manière de préparer la viande et l'extrait de viande selon des critères diététiques. Son produit, appelé «Extrait de viande Liebig», est vendu avec succès comme fortifiant à la pharmacie de la cour de Munich. Le prix de la viande étant relativement cher en Europe, le coût des extraits est assez élevé. Liebig essaie alors d'intéresser des entrepreneurs à la fabrication d'extrait de viande en Argentine ou en Australie. En 1862, l'ingénieur hambourgeois Georg Christian Gibert, qui a vécu de longues années en Amérique du Sud, tente sa chance et, grâce à l'aide de Liebig, fonde avec succès plusieurs fabriques d'extrait de viande en Amérique du Sud. Précurseur du cube de bouillon encore bien connu de nos jours, le produit de la Liebigs Extract of Meat Company, emballé dans de petits bocaux en verre, fait l'objet d'une importante publicité dans les journaux, y compris dans la Nouvelle Feuille d'Avis de Vevey. Comme on l'imagine, une telle invention suscite de nombreuses imitations.

Préoccupé par les problèmes de l'alimentation, Justus von Liebig améliore ensuite les méthodes de boulangerie et s'intéresse finalement aux nourrissons. A leur intention, il crée un lait artificiel dont il cherche à rendre la composition aussi proche que possible de celle du lait maternel. La raison extérieure directe de la fabrication d'aliments pour nourrissons était que deux des petits-fils de Liebig n'avaient pu être nourris au lait maternel. Comme pour l'extrait de viande, Liebig rédige des instructions de préparation très précises et fait paraître les résultats en 1865 dans la publication scientifique *Annalen der Chemie und Pharmacie*. Deux suppléments relatifs à ce qu'il appelait sa «soupe pour nourrissons» paraissent un an plus tard. De nombreuses publications s'emparent alors de ce sujet et décrivent son mode de préparation. Comme pour l'extrait de viande, les articles parus incitent plusieurs entrepreneurs à lancer sur le marché des imitations de la soupe pour nourrissons de Justus von Liebig.

La mortalité des nourrissons

La mortalité des nourrissons dans la plupart des pays d'Europe s'accroît jusque dans les années septante, voire quatre-vingt et demeure élevée jusqu'à la fin du XIXe siècle. Selon les pays, 15 à 20% des nourrissons meurent avant leur première année d'existence. Ce n'est qu'après 1900 que la mortalité diminue sensiblement. On l'explique aujourd'hui par divers fac-

teurs: la légitimité des enfants (issus de couples mariés ou non), la situation en ville ou à la campagne, la profession des parents, la confession, le niveau social, la qualité du logement, les conditions générales d'hygiène, le mode d'alimentation, pour ne citer que les paramètres les plus importants. Or tout comme aujourd'hui, le taux de mortalité n'est pas uniquement déterminé par des aspects isolés, mais également par des attitudes plus ou moins constantes de certains groupes de population à l'égard de la vie, de l'intégrité corporelle et de la mort, qui varient selon les régions, les confessions et les couches sociales. Cet aspect doit pondérer les pages qui suivent dans lesquelles le mode d'alimentation est tenu pour le premier facteur de mortalité infantile. En fait, il n'est qu'un paramètre parmi d'autres, mais plus directement agissant.



Le bureau des nourrices de Joseph Frappa vers 1890. Au XIXe siècle, le recours à une nourrice est une des alternatives des mères qui ne peuvent ou ne veulent pas allaiter leur enfant.

Ce qui nous intéresse avant tout ici, ce sont les conditions qui prévalent peu avant l'arrivée des premiers aliments pour nourrissons fabriqués industriellement, au cours des années soixante du XIXe siècle et dans les décennies qui suivent. Le taux de mortalité infantile est avant tout déterminé par le fait qu'un enfant est nourri au lait maternel ou avec l'un des innombrables produits de substitution, utilisés souvent depuis des générations dans telle ou telle région. En règle générale, on peut dire que plus les nourrissons sont nourris au sein, plus leur mortalité est faible. La différence est encore plus frappante au milieu du XIXe siècle, à une époque où les réseaux d'eau potable et d'égouts, l'hygiène alimentaire et l'hygiène corporelle étaient d'une qualité très douteuse. La situation ne s'améliorera que vers la fin du siècle, lorsque l'Etat commencera à intervenir dans ces domaines.

Les raisons du recours à un aliment de substitution

Il est incontesté que le bon lait maternel constitue la meilleure alimentation pour les nourrissons. A cette époque déjà et dans les siècles précédents, de nombreux auteurs insistent sur ce fait. Mais de nombreuses causes, tant médicales que sociales, pouvaient empêcher une maman de nourrir elle-même son enfant. Un grand nombre de mères souffraient de maladies qui les empêchaient d'allaiter ou qui étaient considérées comme des motifs d'empêchement. On ne connaissait pas non plus exactement les maladies qui risquaient d'être transmises par le lait maternel. Dans certains milieux et même parmi des médecins, on pensait que des traits de caractère ou des états d'âme pouvaient être transmis à l'enfant par le lait maternel.

Mais il y avait aussi de très nombreux facteurs économiques et sociaux qui retenaient la mère d'allaiter. De nombreuses ouvrières en fabrique et, dans une moindre mesure, d'ouvrières à domicile ne pouvaient tout simplement pas se permettre de renoncer à une partie de leur temps de travail rémunéré pour se consacrer en toute tranquillité à l'allaitement de leurs enfants. Les statistiques montrent que les mères travaillant hors de chez elles, en particulier dans les usines, allaitaient très rarement. Et dans les classes sociales plus élevées, surtout parmi la population des grandes villes,

l'allaitement, s'il n'était pas carrément mal vu, était considéré comme vieux jeu. Ces femmes renonçaient à allaiter par confort ou par peur de vieillir prématurément. A l'ère préindustrielle déjà, dans des régions entières, les femmes n'allaitaient presque plus. A Munich, en 1880 encore, malgré des années de campagne en faveur de l'allaitement, moins de 15% des nourrissons étaient alimentés au sein. Cela dit, les différences pouvaient être considérables selon les régions et les couches sociales et il est certain que les produits industriels de substitution nouvellement arrivés sur le marché à cette époque n'ont pas eu d'influence significative sur le renoncement à l'allaitement. En effet, leur part dans l'ensemble des produits de substitution est extrêmement faible.

Des raisons sociales expliquent le grand nombre d'enfants abandonnés dans des orphelinats ou dans des couvents. Beaucoup de parents ne peuvent nourrir leurs nouveau-nés à cause de leur extrême pauvreté. D'autres ne veulent pas les élever parce qu'ils les ont conçus hors mariage. Tous ces enfants doivent être nourris artificiellement.

Lorsque la maman ne peut ou ne veut pas allaiter, elle cherche autant que possible une nourrice, malgré les nombreux inconvénients que celle-ci peut présenter. En outre, il y a toujours la crainte qu'en plus des maladies, le lait de la nourrice transmette des mœurs et des traits de caractère dommageables. Ces éléments associés à d'autres motifs contribuent à favoriser d'autres formes d'alimentation, le plus souvent artificielles.

L'alimentation de substitution

Toutes les denrées alimentaires consommées régionalement par les adultes sont pratiquement utilisées comme produits de substitution du lait maternel ou du lait de nourrice. On recourt très fréquemment au lait de toutes sortes d'animaux. Toutefois, leur mauvaise digestibilité, leur teneur en bactéries et, surtout, les médiocres conditions d'hygiène provoquent d'innombrables troubles de l'alimentation et des maladies, surtout pendant la saison chaude. C'est dans les grandes villes en particulier que le lait frais et irréprochable hygiéniquement est une denrée rare. Lorsqu'en 1866, l'Anglo-Swiss Condensed Milk Company, à Cham, dans le canton de Zoug, lance sur le marché européen le premier lait condensé consommable, sa longue durée de conservation le fait immédiatement adopter par les jeunes mamans pour l'alimentation des nourrissons.

Si l'on ne veut ou ne peut pas nourrir l'enfant avec du lait entier pur, on utilise en général un mélange de lait et de farine. Cependant, jusqu'au XXe siècle, de nombreux médecins et scientifiques recommanderont de ne pas utiliser d'aliments farineux et critiqueront par conséquent tous les aliments pour nourrissons contenant de la farine. En effet, on estime qu'elle est difficilement assimilable pour les nourrissons parce que leur salive ne contient pas encore les ferments nécessaires à sa dégradation. Forts de cet argument, les concurrents de Nestlé combattront la farine lactée sur

ce point. Ce préjugé traînera durant des décennies, jusqu'à ce que l'on découvre que les troubles provoqués par un aliment farineux unilatéral ne sont pas imputables à la farine en soi, mais au fait qu'il lui manque certains nutriments indispensables à l'enfant. Or, ces éléments pouvaient être apportés en adjoignant à la farine suffisamment de lait ainsi que des protéines, de la graisse, des sels minéraux et des vitamines.

On pourrait croire qu'une mère obligée de recourir à l'alimentation artificielle se trouvait confrontée à un grave dilemme. En effet, la mortalité des nourrissons qui n'étaient pas allaités était beaucoup plus élevée au XIXe siècle. Il semble néanmoins que ce problème ne se soit pas vraiment posé car la mère qui vivait dans une communauté traditionnelle (famille, maison, village) profitait de l'expérience de sa parenté, des femmes et d'amies plus âgées de son entourage. Un système de contrôle et d'apprentissage parental, domestique et villageois veillait à la transmission et au respect de certaines traditions. On peut donc penser qu'une mère acceptait naturellement tout ce qu'elle avait appris, y compris en matière d'alimentation et de soins aux nourrissons.

La situation des femmes qui ont déménagé dans les villes et qui travaillent à l'extérieur est en revanche plus difficile. Des facteurs extérieurs, comme le revenu ou le temps disponible pour les soins aux nourrissons, gagnent en importance. C'est peut-être ce qui explique pourquoi les couches de population les plus pauvres, parmi lesquelles figurent surtout les nouveaux habitants des villes dans la seconde moitié du XIXe siècle, ont été les premières à accepter d'acheter lors d'une maladie les nouvelles farines alimentaires. Ce comportement a également été favorisé par le fait qu'il permettait d'éviter une consultation médicale.



Une boîte de lait condensé *Milkmaid* de la fin du XIXe siècle. En 1866, l'Anglo-Swiss Condensed Milk Company, installée à Cham (ZG), lance le premier lait condensé fabriqué en Europe. Elle fusionne avec Nestlé en 1905.

Le problème de l'alimentation et de la mortalité infantiles

Dans les classes sociales aisées et instruites de la bourgeoisie, on accorde une importance croissante à l'enfant et à ses besoins. En revanche, ni la forte mortalité infantile, ni l'alimentation inappropriée, ni les maladies ne sont, vers le milieu du XIXe siècle, prises en compte dans les couches sociales inférieures. On ne considère pas ces faits comme nouveaux ou inhabituels et on ne les juge pas évitables. Les gens ont trop peu conscience du fait qu'ils pourraient par leur comportement contrôler l'évolution des maladies, voire éviter la mort. Contre les maladies des nourrissons surtout, ils pensent qu'il n'y a quasiment rien à faire.

En dépit de cette attitude, les gens recourent, lorsqu'ils sont malades et pour autant qu'ils considèrent leur état comme une maladie, à des remèdes de bonne femme, à des pratiques magiques et à la médecine populaire que des rebouteux, des guérisseuses ou des sages-femmes recommandent. Ce n'est que lorsque tous les moyens connus ont été épuisés que l'on fait appel au docteur. Mais, comme les médecins de l'époque s'en plaignent, il





Portrait de Henri Nestlé en 1867 et de son épouse Clémentine Nestlé-Ehmant.
A droite: Leur promesse de mariage donnée en avril 1860.

N° 5.
Nestlé
et
Ehmant.

Le Juge de Paix du Cercle de Vevey
a reçu ce jour à son audience, les promesses
de mariage entre
Henri Nestlé, originaire de Francfort
sur le Mein, domicilié à Vevey, fils ma-
jeur (né le 10 août 1814) de Jean
Ulrich Nestlé et de Anna Catherine
née Ehmant, sa femme, tous deux décé-
-dés, d'une part;
et Anne Thérèse Clémentine Ehmant,
originaire du dit Francfort, y demeu-
-rant, fille majeure (née le 15 juil-
-let 1833) de Bernard Joseph Ehmant
et de Regina née Bruckner, sa fem-
-me, d'autre part
Dont acte fait et signé à
Vevey le 18 avril 1860. à 8 heures
et demie du matin

C. Ehmant
Henri Nestlé
[illegible]
Juge de P[aix]

JUSTICE DE PAIX DU CERCLE DE VEVEY



Un des premiers paquets de Légumineuse Maggi. En 1884, Jules Maggi lance une farine de légumineuse sur mandat de la Société suisse d'utilité publique. Celle-ci cherche à promouvoir des aliments riches, simples à préparer et bon marché pour les travailleurs.

est souvent trop tard. Et puis, certains médecins doivent bien admettre que les grand-mamans et les sages-femmes comprennent bien mieux qu'eux le langage des petits enfants. Ce n'est qu'avec l'apparition des caisses-maladie, dans la seconde moitié du XIXe siècle, que les gens des classes sociales inférieures commencent à accepter de consulter en premier lieu le médecin pour ce qui a trait à la santé et à la maladie, suivant en cela l'exemple de certaines parties de la bourgeoisie urbaine. Ce changement a certainement dû influencer Nestlé dans l'établissement de sa stratégie de marketing et ses efforts pour convaincre les médecins.

Depuis des décennies, les médecins et les statisticiens ont relevé l'importance de l'allaitement et le taux de mortalité disproportionné des nourrissons. De même, les universités allemandes accordent davantage d'importance à la diététique des nourrissons. Pourtant, le gros de la population n'y prête guère attention. Il est vrai aussi que des habitudes inébranlables empêchent la diffusion des progrès de la médecine, tant parmi les gens en général que parmi les médecins eux-mêmes. Cette diffusion est aussi retardée par des difficultés dans l'exploitation des découvertes, que ce soit pour fabriquer des médicaments et des denrées alimentaires ou pour mettre au point des traitements. De même, les mesures étatiques et légales qui pourraient les promouvoir tardent à être prises. Alors que les milieux gouvernementaux sont parfaitement au courant de l'alimentation déficiente et de la mortalité infantile trop élevée dans certaines couches de la population, ils ne font pour ainsi dire rien contre cette situation avant le début des années quatre-vingt. Ce n'est qu'en 1882 que l'inspecteur fédéral des fabriques recommande d'introduire rationnellement des denrées alimentaires de haute valeur. A la suite de cette recommandation, la Société d'utilité public contacte Julius Maggi pour mettre au point des soupes prêtes à servir. En Allemagne, la loi sur les denrées alimentaires entre en vigueur en 1879 mais il faut attendre quinze à vingt-cinq ans pour que des mesures d'exécution soient effectivement prises. Pourtant, il existe des entrepreneurs clairvoyants comme Gibert, dont nous avons déjà parlé, qui, incité par Justus von Liebig, lance en 1862 déjà sur le marché l'extrait de viande et le présente comme un reconstituant avantageux.

Henri Nestlé réagit de manière analogue aux problèmes bien connus de la mortalité infantile et de l'alimentation des nourrissons. A sa manière, il tire parti de la demande en aliments artificiels et des dernières découvertes de la diététique. Il ne reste pas indifférent au fait que dans certains Länder d'Allemagne, un enfant sur trois vit moins d'une année et qu'à Genève, le rapport tombe à un enfant sur huit. Compte tenu de la passivité des milieux politiques et de nombreux médecins, l'intérêt que Nestlé portait aux nourrissons et à leur alimentation peut paraître étonnant au premier abord. Jusqu'à cette date, il ne s'est jamais préoccupé d'aliments pour bébés. D'autre part, les perspectives d'innovation dans ce domaine ne lui ont pas davantage sauté aux yeux qu'à la plupart de ses contemporains. Au début des années soixante encore, il cherchait pour son entreprise des activités dans de tout autres domaines. C'est dire qu'il ne s'est absolument

pas fixé sur la fabrication d'un aliment pour bébés. Il est intéressant dès lors de s'arrêter sur les circonstances personnelles qui entraînèrent Nestlé à se consacrer exclusivement à ce problème en lui accordant toutes ses forces physiques et financières.

Situation personnelle

Au début de l'année 1860, la situation économique de Nestlé paraît suffisamment consolidée pour qu'il puisse songer au mariage. Il faut dire qu'il a déjà quarante-six ans! Nous ne possédons aucun document indiquant des relations féminines antérieures. Deux femmes vont jouer un rôle considérable dans sa vie et dans le développement de la fabrique de farine lactée pour enfants. La première, celle qu'il choisit pour épouse, est issue du cercle de ses connaissances à Francfort-sur-le-Main. De dix-neuf ans plus jeune que lui, Anna Clementine Therese Ehemant (1833–1900) est la fille de Bernhard Joseph Ehemant (1802–1867), médecin et bourgeois de Francfort, et de Regina, née Bruckner: tous deux sont catholiques. Après son arrivée à Vevey, elle orthographiera son nom Clémentine Ehmant.

Le 23 mai 1860, Henri et Clémentine convolent à Francfort après avoir signé leur promesse de mariage devant le juge de paix de Vevey. Cet événement donne à Nestlé l'occasion de clarifier sa situation civile dans la ville de son enfance et d'en devenir bourgeois. En même temps, il est officiellement reconnu comme chimiste.

Après son bref séjour à Francfort, il revient loger avec sa femme dans la maison d'habitation sise sur le terrain de son usine à Vevey. Bien que d'allure assez frêle avec une taille d'un mètre 72-seulement, Henri donne l'impression d'un homme décidé: barbe châtain bien taillée, cheveux peignés en arrière, yeux gris-bleu. A ses côtés, Clémentine paraît fragile et malingre: regard quelque peu mélancolique, visage aux traits fins. Plusieurs de ses lettres témoignent de ses problèmes de santé.

Plus encore que sa santé, c'est le fait de ne pas pouvoir avoir d'enfants qui attriste Clémentine. Elle le manifestera par un vif intérêt et une véritable sollicitude à l'égard des enfants de ses amies, des ouvriers et ouvrières de l'usine et, surtout, des clients de l'entreprise. On remarque en particulier qu'elle dit «nos petits enfants» lorsqu'elle parle des bébés qu'elle a sauvés grâce à la farine lactée Nestlé. Les nourrissons dont elle se soucie deviennent en quelque sorte ses propres enfants. La farine lactée lui permet indirectement d'exercer ses fonctions de mère. Ce souci pour chaque nourrisson qu'elle nourrit avec sa farine semble être un véritable élément de son immense besoin d'amour maternel. Son engagement dans l'entreprise devient une mission qui va bien au-delà du simple appui donné à son mari dans ses affaires.

C'est pour les mêmes motifs que les Nestlé s'occupent d'une enfant orpheline, Emma Seiler, qui joua un rôle important dans la vie du couple Nestlé. Le père d'Emma, l'aubergiste veveysan Christian Seiler (1808–1845)



La gare de Vevey, construite en 1862, devient rapidement la plaque tournante des exportations industrielles et de vin à Vevey.
A droite: Les cheminées des usines Nestlé et Peter en arrière-plan soulignent leur proximité avec la gare (carte postale, avant 1908).
En bas: Depuis 1889, l'usine Nestlé est reliée à la gare par sa propre voie ferrée. La ligne Vevey–Chamby, inaugurée en 1902, facilite le transport du lait et des ouvriers, des campagnes environnantes vers l'usine Nestlé.

Vevey. — Place de la Gare

5056. — Charnaux Frères & Cº, Genève



chez lequel Henri Nestlé livrait des boissons, est mort trois mois après la naissance de sa fille. Six ans plus tard, l'enfant perd sa mère. On ne sait pas quand Emma devient la protégée des Nestlé. Ce n'est qu'en 1868 qu'Henri note dans un livre de correspondance que sa «fille», âgée de vingt-trois ans, voyage pour lui en Suisse, en Allemagne et en Angleterre pour faire connaître sa farine lactée et nouer des contacts avec des revendeurs. On sait aussi qu'elle aide régulièrement à l'usine. Le fait qu'il soit fréquemment question de leur «fille» dans la correspondance et les contacts familiaux avec Emma et ses enfants permettent de déduire que les Nestlé s'occupaient depuis longtemps déjà de l'orpheline. Bien que, dans son testament, Nestlé parle de sa «fille adoptive Emma», il s'agit vraisemblablement d'un enfant confié. D'ailleurs, dans tous les documents officiels, elle continue d'être inscrite sous le nom de ses véritables parents et dans le registre de sa commune d'origine, il n'est nulle part question d'une adoption en bonne et due forme.

Le 23 mai 1872, jour anniversaire du mariage de ses bienfaiteurs, Emma épouse Emile-Jean-Louis Delajoux (1839–1926), veuf de son état. Le registre de l'état civil indique «Seiler, dite Nestlé». Le fils issu du premier mariage de Delajoux ne tarde pas à ravir le cœur de ses «grands-parents» et leur joie d'avoir des petits-enfants est encore plus grande lorsqu'Emma met au monde ses propres enfants. Le premier, une fille, naît le 15 octobre 1873 et reçoit les prénoms des Nestlé: Clémentine-Henriette. Comme le choix du jour de mariage, ces prénoms attestent l'immense affection qu'Emma portait à ceux qu'elle considérait comme des parents. Elle aura encore deux autres enfants.

De leur côté, dans leur testament, les Nestlé manifestent également leur attachement et leur sens des responsabilités à l'égard de leur fille. Pardevant notaire, Henri Nestlé déclare ceci: «J'institue pour mon unique héritière en tous mes biens ma femme Anna Clémentine Nestlé née Ehmant + à son défaut ma fille adoptive Emma Delajoux née Seiler». Clémentine Nestlé dispose de même au cas où son époux décéderait avant elle. Comme les Nestlé deviennent millionnaires après la vente de leur fabrique en 1875, c'est un véritable conte de fées qui se dessine pour Emma. Mais le destin frappe inexorablement: Emma meurt près de Montreux le 26 février 1882, avant ses parents nourriciers, alors qu'elle n'a même pas trente-sept ans. Après ce deuil, Henri et Clémentine modifient leur testament et la famille Delajoux n'hérite rien du tout.

Situation commerciale et financière

En épousant la fille d'un médecin et bourgeois de Francfort, Nestlé se sent plus que jamais obligé d'avoir un train de vie décent. Il est vrai que son avenir économique n'est pas trop brillant avec l'usine à gaz qu'il a montée à Vevey. Néanmoins, les gens font confiance à cet homme entreprenant et plein de ressources. En peu de temps, il trouve sur place un nouveau

bailleur de fonds: le 1er mai 1861, deux semaines après la dissolution de sa société avec Keppel, Nestlé fonde une société en commandite avec Louis Auguste Bérengier. Comme la précédente, la nouvelle société a pour but l'exploitation de la fabrique «En Rouvenaz» ainsi que le commerce d'engrais et de gaz liquide.

L'association avec Bérengier permet à Nestlé de poursuivre le développement de ses affaires et d'investir dans de nouvelles machines. Compte tenu des perspectives, l'entrepreneur réoriente ses activités. Il paie plus de 7000 francs pour un nouveau pilon avec lequel il peut non seulement réduire en poussière des os et du guano, mais également des pierres. Il met au point et construit lui-même une machine à couper la réglisse en bâtonnets de longueur égale qu'il vend à des pharmacies de Suisse romande. Par ailleurs, il s'active à promouvoir le commerce de lampes à pétrole et met en place à cet effet tout un système de dépôt. Dans l'ensemble, Nestlé, de fabricant devient négociant et travaille non plus à l'échelon local, mais à l'échelon suprarégional. Il parvient ainsi à combler la perte que représente l'arrêt de ses fournitures de gaz à la ville. Durant la période fiscale 1865/67, son revenu imposable passe de 500 à 4000 francs, ce qui le place nettement au-dessus du revenu d'un enseignant d'école secondaire.

«Je m'étais occupé pendant deux ans de trouver de nouveaux procédés pour fabriquer du ciment artificiel et des briques comprimées et j'ai parfaitement réussi. Mon ciment vaut le meilleur Portland et quant aux carrons, je vous envoie un échantillon, ils résistent parfaitement à l'injure du temps et de l'eau.»

Henri Nestlé 1868



Vue de Vevey depuis Corseaux après 1870. On distingue à droite le Grand Hôtel, construit en 1867, au lieu dit «En Bergère», remplacé aujourd’hui par le siège administratif de Nestlé, et «les Bosquets» sous la colline Saint-Martin, surplombée par son église, où on devine les cheminées des usines.
A droite: Le débarcadère et la place du marché de Vevey vers 1890. On reconnaît la Grenette et l’église Saint-Martin.



Malgré ce succès, sa situation économique ne le satisfait pas: ses affaires sont trop incertaines, il dépend trop de ses bailleurs de fonds. En outre, la société en commandite a une durée limitée à six ans. En 1867 au plus tard, il devra trouver de nouvelles ressources financières. A ce moment, Nestlé a cinquante ans. Fort de ses nombreuses connaissances pratiques en chimie et des machines et installations qu'il possède, il se met en quête d'une autre activité de production. Tout en bricolant de nouvelles machines, en continuant de produire des engrais, de la poudre de marbre, de la levure (pour la distillation d'eau-de-vie) et de faire le négoce de lampes, il travaille à de nouveaux projets. Il s'oriente vers le secteur de la construction qui lui paraît riche en perspectives et son amitié avec l'exploitant de carrière François Monnerat se révélera particulièrement profitable.

Inventions dans le secteur de la construction (1866–1867)

Cherchant à produire des liants résistants à l'eau, le maçon Aspdin met au point en 1824 en Angleterre un procédé de fabrication de pierre artificielle qu'il baptise «Portlandcement». On fabrique un mortier insoluble dans l'eau avec le ciment romain et la chaux hydratée en mélangeant et en cuisant des pierres à différentes teneurs en minéraux. Provenant de Grande-Bretagne, de France et d'Allemagne, ces produits ne tardent pas à faire une vive concurrence aux entreprises traditionnelles de gypse et de chaux en Suisse. Dans les années cinquante, avec la construction du réseau ferroviaire, la demande en chaux et en ciment insoluble croît fortement. Ces matériaux de construction sont en grande partie importés. Les chemins de fer facilitent peu à peu le transport de ces produits sur de longues distances, ce qui aggrave encore la situation des fabricants indigènes. L'entrepreneur François Monnerat, qui exploite à Villeneuve et à Grandchamp une fabrique de gypse et de chaux, est également touché par cette évolution. Lors de l'exposition de matériaux de construction d'Olten, en 1865/66, il présente un engrais à base de gypse, du gypse pour la construction ainsi qu'une chaux hydratée.

Nestlé et Monnerat travaillent tous les deux dans les engrais et les minerais, ils s'intéressent également dès 1856 à l'introduction de l'éclairage au gaz à Vevey. C'est ainsi qu'ils font connaissance et se lient peu à peu. Nestlé possède les connaissances nécessaires en chimie pour la fabrication de liants de construction modernes. Mais surtout, il cherche à fabriquer à l'échelon industriel un produit d'avenir. Monnerat, de son côté, possède des carrières bien situées et riches en calcaire et en gypse, de grands fours et des clients dans toute la Suisse romande. La construction de la ligne de chemin de fer Lausanne-Vevey-Villeneuve avait requis d'énormes quantités de liants. L'achèvement des travaux en 1861 met fin à un marché lucratif tout en ouvrant la région aux appétits commerciaux de concurrents plus éloignés. Il n'est pas possible de dire lequel, de Nestlé ou de Monnerat, a l'idée de collaborer avec l'autre pour fonder la première fabrique de ciment

Portland en Suisse et de proposer des briques en ciment sur le marché. Il semble cependant que Nestlé soit la cheville ouvrière de l'entreprise puisqu'il envisage même, contrairement à Monnerat, de se lancer seul dans l'aventure.

En avril 1866, François Monnerat et Henri Nestlé fondent une société «par lettres échangées» dont on ne connaît pas la teneur. Nestlé, qui continue d'être lié avec Bérengier, commence immédiatement ses essais sur le ciment Portland et les briques préfabriquées, les «briques comprimées», comme il les appelle. Il possède déjà les principales installations nécessaires. Avec le nouveau pilon à os, il peut casser des pierres, il a son propre four pour cuire le mélange ainsi qu'un moulin pour le réduire en poudre. En un an et demi, il est prêt. Selon ses propres dires, il a trouvé un nouveau procédé pour fabriquer un ciment Portland de première qualité et des briques résistant aux intempéries et à l'eau. Lorsqu'en automne 1867, il s'apprête à se lancer dans la fabrication de ses nouveaux produits, une dispute survient avec son partenaire. Monnerat se retire du projet, appa-

«Liebig a d'abord mis en lumière de quoi était faite l'alimentation humaine. Il a appliqué ses principes à sa bouillie pour bébés qui est exemplaire mais beaucoup trop compliquée à préparer. Elle demande en effet à la mère une demi-heure de préparation et il faut encore se procurer de la farine, du malt, du lait et de la potasse et tous ces produits doivent être de première qualité, ce qui n'est certainement pas une mince affaire. […] Mon produit est préparé exactement selon les principes de Liebig, mais je parviens au même objectif par de tout autres moyens.»

Henri Nestlé 1868

remment parce qu'il n'a ni assez d'argent, ni suffisamment d'audace. La déception de Nestlé est cependant tempérée par le fait qu'il vient de faire en même temps une autre invention qui lui paraît tout aussi prometteuse, celle de la farine lactée. Et les perspectives lui paraissent encore meilleures avec elle.

Le développement de la farine lactée

Ne croyons pas trop vite que le succès de la farine lactée a été simple et facile. Pour la seule phase de recherche et de mise au point – du moment où Nestlé a été sensible au problème jusqu'à la commercialisation de la farine lactée, il a déjà fallu plusieurs années. On ne sait pas exactement quand Nestlé commence ses premiers essais. A plus d'un titre, l'alimentation des nourrissons a dû attirer son attention: la mortalité infantile élevée dans sa propre famille, sa formation, son travail dans des pharmacies ainsi que les recherches de Liebig. Mais le plus important est sans doute l'influence de sa femme. Fille de médecin, elle a connu dans sa jeunesse la forte mortalité infantile et tous les destins qui en ont été marqués. Il y a aussi les contacts avec les pharmaciens Nicollier et Keppel et surtout avec le professeur Schnetzler qui s'occupait déjà depuis longtemps des problèmes d'alimentation. Avec son ancien partenaire Keppel dont la situation financière est également difficile, Nestlé commence à travailler sur un produit alimentaire pour nourrissons. Contre l'opinion générale mais avec les grands chercheurs de l'époque, Nestlé pense que la carence alimentaire des enfants dans leurs premières années d'existence est l'une des principales causes de la mortalité infantile exceptionnellement élevée.

Pour remplacer le lait maternel quand il manque, Nestlé songe d'abord au lait de vache. Les discussions à l'Académie de Paris concernant l'influence du fourrage sur la qualité du lait lui suggèrent de faire en sorte que tous les enfants puissent consommer du lait suisse dont la réputation est très grande. On évoque même la faible mortalité infantile de certaines régions suisses. Or, dans les grandes villes européennes, le lait de vache de bonne qualité, non falsifié, est une denrée rare. C'est ici que Nestlé voit sa chance. Mais comme le lait se conserve mal et que les nourrissons ne le supportent pas bien, il s'agit de lui faire subir certaines transformations. L'adjonction d'eau et de sucre pourrait faciliter son assimilation.

Le premier aliment pour nourrissons mis au point par Nestlé, d'après un procédé breveté en 1835 par un certain Newton, est une pâte lactée composée exclusivement de lait condensé et de sucre. Mais une fois le produit développé, Nestlé doit admettre qu'il ne convient pas aux nourrissons en administration quotidienne. Certes, il se conserve comme prévu, mais le concentré de lait ne correspond pas aux dernières découvertes sur l'alimentation des nourrissons. En 1865, en effet, Liebig, qui est parvenu à analyser le lait maternel, lance une soupe pour nourrissons qui marque un progrès de l'alimentation artificielle des nourrissons.

…ment par des manifestations de goût plus que douteux. Attendons de plus amples renseignements.

— Nous lisons l'article suivant dans le journal *l'Evénement : Une découverte utile.* — Un chimiste suisse, M. Henri Nestlé, de Vevey, vient de faire une découverte des plus importantes qui va résoudre la grave question de l'alimentation des enfants en bas âge. Jusqu'ici les mères incapables de nourrir leurs enfants elles-mêmes étaient forcées de les confier à des étrangères ; il en résultait une mortalité effrayante constatée par une solennelle discussion à l'Académie des sciences. On avait en vain cherché un palliatif ; le biberon remplace mal le sein maternel. Sans doute le lait de vache sucré ressemble beaucoup à celui de la femme ; mais il est extrêmement difficile dans les grandes villes de se procurer un lait pur et frais en raison du cahotement causé par le transport, de la fermentation et de la mauvaise nourriture des bestiaux en hiver. D'autre part, les combinaisons mises en usage jusqu'ici laissaient à désirer. Les meilleures mêmes ne contenant malheureusement pas d'azote, elles balonnent l'estomac sans nourrir.

M. Nestlé a eu l'idée heureuse de concentrer, par un procédé nouveau et très intelligent, le lait de vache des Alpes, dont la supériorité est reconnue. Il suffit de donner à cette concentration la quantité d'eau évaporée pour reconstituer un lait aussi frais que si l'on venait de le traire. Après avoir obtenu ce précieux résultat, l'inventeur a imaginé de cuire du pain de telle sorte que l'amidon en fut changé en dextrine et qu'il ne contient ni acide libre, ni levain. Ce pain et le lait concentré forment une farine qui, cuite à l'eau, contient dans les plus justes proportions tous les éléments plastiques et respiratoires, et qui nourrit fort bien l'enfant et se digère facilement. Désormais les mères pourront donc garder leurs enfants près d'elles, et le pharmacien le plus voisin fournira leur alimentation. Plus de nourrice, partant plus de mortalité disproportionnée. M. Henri Nestlé a bien mérité de l'humanité.

G. MEYLAN, ÉDITEUR RESP.

Résumé des bêtes tuées à l'Abattoir communal de Vevey, du 6 au 12 juillet.

Article de presse sur l'invention de la farine lactée paru dans le Journal de Vevey le 16. 7. 1868.

«Mon invention n’est pas une découverte, mais une utilisation adéquate et rationnelle de substances connues depuis longtemps pour être les plus adaptées à l’alimentation des enfants. Ses principaux ingrédients sont le lait, le pain et le sucre de première qualité.»

Henri Nestlé 1868

Très sensible à la pensée rationnelle et scientifique et à l’importance de la recherche, Nestlé abandonne la pâte lactée, considérant qu’elle ne répond pas aux exigences d’une alimentation artificielle des nourrissons. Il est possible aussi qu’il considère que son produit n’a plus guère de chances face à celui lancé par l’influent promoteur de la «soupe pour nourrissons». Pendant que Keppel, son partenaire, reprend la fabrication de la pâte lactée, les travaux de Nestlé se concentrent de nouveau sur la fabrication du ciment et des briques. Entre-temps, la composition et le procédé de fabrication des soupes de Liebig sont publiés. Leur succès, mais aussi leur préparation compliquée et fastidieuse, incitent finalement Nestlé (comme d’autres) à reprendre et à intensifier ses recherches pour fabriquer un aliment pour nourrissons.

L’idée et sa réalisation

Avec sa soupe, Liebig révolutionne les produits de substitution du lait maternel. Nestlé s’inspire de sa composition scientifique pour développer un produit contenant le mélange exact de tous les ingrédients nécessaires fabriqué selon les méthodes les plus modernes. Aucun produit de ce genre contenant également du lait n’existait encore sur le marché. Reste le problème que connaissent tous les fabricants d’aliments pour nourrissons: trouver du lait de vache de bonne qualité.

Nestlé s’applique dès lors à concrétiser son idée. On ne sait pas très bien comment il entreprend ses expériences pratiques, ni comment elles se déroulent. De nombreuses légendes sur lesquelles nous ne nous étendrons pas circulent à ce sujet. Toutefois, il est intéressant de suivre la manière dont Nestlé, pour réaliser un nouveau produit, combine les découvertes diététiques de son temps et ses propres constatations. Grâce à Liebig, il

sait que l'alimentation de substitution du lait maternel devra être constituée d'un mélange très précis de lait de vache et de farine de froment. Il sait aussi que les acides et l'amidon contenus dans la farine de froment doivent être dégradés car les enfants en bas âge les assimilent difficilement. Ce qui lui paraît en revanche inadapté dans le produit de Liebig, ce sont les instructions de préparation. Il entend donc réaliser un produit simple à préparer qui puisse être fabriqué en quantités industrielles, de qualité constante et de longue conservation. Pour cela, ce ne sont pas tant les ingrédients qui posent problème, mais les transformations qu'ils requièrent.

Fort de ses propres expériences, Nestlé utilise le lait sous forme de concentré en pâte. Il prend du lait suisse de première qualité auquel il ajoute du sucre, puis concentre le tout sous vide jusqu'à l'obtention d'une consistance mielleuse. La farine de froment qu'il ajoute n'est pas brute, mais transformée en une sorte de zwieback qui présente certaines qualités préconisées par le chimiste parisien J.-A.-Barral, et selon une méthode mise au point par Nestlé. Ce pain est ensuite moulu, puis mélangé au concentré de lait. La mixture est alors totalement séchée à température constante avant d'être additionnée de bicarbonate de calcium. Le produit est moulu et filtré une dernière fois avant d'être prêt.

Par l'adjonction de phosphate de calcium, de sel ferrugineux, d'extrait de viande et d'autres produits, Nestlé envisage la possibilité de produire d'autres farines destinées aux personnes affaiblies et convalescentes. Après plusieurs essais, il produit sa farine lactée pour nourrissons ainsi qu'une variante présentée comme fortifiant pour personnes affaiblies. La santé déficiente de son épouse a dû orienter son intérêt. C'est elle qui testera la première sa «farine ferrugineuse». Suite aux résultats obtenus avec sa femme, il recommande son fortifiant à ses revendeurs.

Nestlé met au point son aliment pour nourrissons en étroite collaboration avec son ami Jean-Balthasar Schnetzler qui s'est déjà intéressé à l'alimentation humaine et a donné des conférences publiques sur le sujet. En outre, l'épouse de Schnetzler met au monde un premier enfant en février 1867. Nestlé a mis au point son invention en automne de la même année, ce qui place ses travaux directement dans la perspective de cette naissance. Il est donc possible que Schnetzler se soit intéressé à une alimentation d'appoint pour son fils ou à la manière de lui présenter les premiers repas solides après la période d'allaitement. On ne sait pas si c'est Schnetzler qui s'est tourné vers Nestlé ou le contraire. Le fait est qu'une intense collaboration s'est établie à ce moment entre les deux hommes.

La date de l'invention, la collaboration entre Nestlé et Schnetzler dont le fils naît le 27 février 1867, et les circonstances précédemment décrites amènent à penser que James Charles Louis Schnetzler, âgé de sept à huit mois, fut le premier enfant à recevoir l'aliment mis au point par Henri Nestlé. Mais avant que l'entrepreneur allemand puisse tester son produit sur plusieurs enfants et pendant une durée prolongée, un événement imprévu survient. Un jour, Schnetzler évoque devant Nestlé le cas d'un enfant né un mois trop tôt et qui ne supporte ni le lait maternel, ni les aliments habituels

de substitution. Après deux semaines pendant lesquelles l'enfant a régulièrement vomi la nourriture ingérée, il est devenu si faible que l'on a perdu tout espoir de le maintenir en vie. Schnetzler propose donc à son ami de tenter de sauver l'enfant avec son nouveau produit. Nestlé prend l'enfant chez lui et l'alimente au biberon avec un mélange de farine lactée très liquide. A l'étonnement général, l'enfant garde ce qu'il absorbe, commence à dormir et se remet en quelques jours. Nestlé le surnomme quelques mois plus tard «le petit Wanner».

Le sauvetage de l'enfant fait du bruit parmi les jeunes mamans, les sages-femmes et les médecins de la région – c'est d'abord autour de Vevey que les ventes de la farine lactée progressent sans que Nestlé ait besoin de faire beaucoup de publicité pour elle. Il est peut-être exagéré de prétendre que l'on ait parlé d'un «miracle», comme on l'a affirmé par la suite. Reste que la farine lactée acquiert rapidement la réputation de «produit miracle». De nombreuses mamans de Vevey et de ses environs viennent chez Nestlé non seulement pour lui acheter la farine alimentaire, mais aussi pour voir et admirer l'enfant sauvé. Ce comportement s'explique par le manque de médicaments et d'aliments adaptés aux maladies des nouveau-nés ainsi que par le manque de confiance dans les thérapeutiques proposées par les médecins. Enfin, ces derniers testent la farine lactée et rendent des rapports d'expertise favorables.

Aucun autre aliment pour nourrissons mis au point à l'époque ne contenait vraiment tous les ingrédients, notamment le lait, n'était aussi facile à préparer tout en répondant réellement aux critères scientifiques de l'époque. Mais il faut relativiser l'invention de Nestlé. C'est par la concrétisation de l'idée, et non par l'idée elle-même, par l'utilisation combinée de plusieurs découvertes scientifiques (la fabrication du pain selon Barral, la condensation du lait selon Newton, les soupes de Liebig) que l'invention de Nestlé est originale.

Après le succès totalement inattendu de la première administration de la farine lactée chez un nourrisson de quelques jours, tous les autres projets de Nestlé passent au second plan. D'un coup, le cas du «petit Wanner» lui montre de nouvelles possibilités d'utilisation. L'invention est beaucoup plus conséquente qu'il ne paraissait à première vue. Elle permet de nourrir non seulement des enfants de quelques mois, mais également de quelques semaines. Nestlé voit donc désormais dans son produit un aliment de substitution permettant de suppléer intégralement au lait maternel. Il concentre ses forces sur ce nouveau produit et cherche dès le début à maintenir et à défendre son avantage sur le marché. En peu de temps, il décide d'orienter toute sa production sur le nouveau produit. Après le succès d'octobre 1867, il négocie le 7 novembre le financement de ses nouvelles affaires avec Bérengier. Le même mois, il met un terme à sa collaboration avec Monnerat dans le domaine de la fabrication du ciment et des briques. Et avant la fin de l'année, il commande les machines nécessaires à sa «nouvelle entreprise».

Pourtant, ce premier succès ne l'empêche pas de bien planifier l'avenir de sa production. La décision de passer à une fabrication industrielle est soutenue par une réflexion mûrie et un enthousiasme chaleureux. Divers motifs l'amènent à penser que la demande pour un aliment pour nourrissons prêt à l'emploi sera immense, tant en Suisse qu'en Europe:

– il pense pouvoir réduire et équilibrer la mortalité infantile très variable d'une région à l'autre, par une alimentation rationnelle;
– les mères responsables devraient éviter de recourir aux nourrices du fait des mauvaises expériences;
– dans les grandes villes surtout, se procurer du lait de vache de bonne qualité est un problème;
– les mères ont grand besoin d'un aliment pour nourrissons facile à préparer et rationnel;
– les premières ventes du produit à Vevey dépassent toutes les espérances.

Nestlé en conclut que son invention devrait avoir un succès colossal en Europe et en Amérique. Conscient des succès que Liebig a remportés avec son extrait de viande et sa soupe pour nourrissons, Nestlé calcule ses besoins pour passer à la production industrielle et décide de se concentrer sur un seul produit.



La fabrication et la commercialisation de la farine lactée – Développement de la société Nestlé

1868–1875

La farine lactée est inventée. Les premières utilisations ont été couronnées de succès. Il lui faut cependant faire ses preuves. Après avoir décidé de commencer la production, Nestlé doit fabriquer la farine lactée selon des procédés rationnels et l'imposer sur le marché. Pour la produire en grandes quantités, Nestlé a besoin de machines supplémentaires, d'argent, de matières premières et de main-d'œuvre. S'il ne parvenait pas à résoudre convenablement chacun de ces problèmes, c'est toute l'entreprise qui serait remise en question.

La commercialisation d'un produit unique d'un genre nouveau fabriqué industriellement impose à Nestlé toute une série de décisions fondamentales. Sur quel marché lancer le produit: régional, national, européen ou mondial? Quels canaux de distribution utiliser: faut-il le vendre par l'intermédiaire des médecins, des pharmaciens ou des magasins en général? Quelles conditions de vente proposer aux éventuels intermédiaires? Comment conditionner le produit: en portions, par livre ou par kilo? Comment faire sa publicité: sur le mode scientifique et sérieux ou à coup de réclames tapageuses? Comment emballer le produit, à quel prix le vendre? Comme on le sait aujourd'hui, la synergie équilibrée des mesures prises et des instruments de marketing utilisés décide en bonne partie du succès d'une entreprise.

En se limitant à produire industriellement un seul produit spécialisé, Nestlé n'est plus un inventeur, un fabricant ou un commerçant d'articles en tous genres mais doit exercer simultanément toutes ces activités. C'est à ce titre qu'il devient véritablement un entrepreneur pionnier.



Une des premières boîtes de «*Farine lactée Henri Nestlé*».

Le financement

En 1867, la fortune personnelle de Nestlé est essentiellement immobilière. Le terrain industriel acquis en 1843 pour environ 27 500 nouveaux francs avec de l'argent emprunté vaut en 1867 environ 70 000 francs. Ce terrain cependant est encore grevé d'hypothèques pour un montant de 30 000 francs. Nestlé cherche donc tout d'abord à mettre en gage son terrain pour trouver de nouveaux fonds, ce qu'il parvient à faire grâce à un arrangement avantageux avec son bailleur de fonds, L.-A. Bérangier. En 1867, Bérangier se retire de la société simple, renonçant du même coup à sa participation aux bénéfices. Quant aux 25 000 francs qu'il a investis dans la société, il les convertit en un prêt à intérêt fixe. Comme sécurité, il accepte une hypothèque en troisième rang sur le terrain de Nestlé, lequel est dès lors grevé pour environ 55 000 francs. Cet arrangement permet à Nestlé de ne pas devoir rembourser une somme importante au moment où il a besoin de beaucoup d'argent pour mettre en route la production de farine lactée. Il lui reste cependant à trouver de l'argent frais pour financer ses nouveaux investissements.

Nestlé cherche tout d'abord un nouvel associé mais comme il n'en trouve pas, il s'adresse à sa belle-mère qui se déclare d'accord de lui prêter l'argent nécessaire pour l'achat des premières machines qu'il a déjà commandées à la fin de l'année 1867. En fait, l'argent promis ne suffit que pour les achats les plus urgents, mais il lui permet de se prémunir contre de coûteuses opérations financières. Finalement, les ventes progressent moins vite qu'il n'avait espéré après les premières livraisons dans la région veveysanne.

Comme il lui apparaît qu'une extension par étapes pourrait être réalisée grâce aux bénéfices réalisés – et au prix d'un investissement personnel énorme et de difficultés à suivre la demande – Nestlé s'en tient fermement au principe de l'autofinancement, et ce jusqu'à la vente de son entreprise. Il continue de chercher un partenaire, mais seulement pour le décharger dans son travail et refuse par la suite les appuis financiers que des particuliers lui proposent. Quand il ne peut suivre la demande à cause de ses moyens de production limités, il augmente le temps de travail. Pendant les cinq premières années, les bénéfices réalisés grâce à ses énormes efforts sont immédiatement réinvestis, soit pour agrandir l'entreprise, soit pour rembourser les dettes hypothécaires. Mais les millions qu'il escomptait gagner en peu de temps se font attendre.

En 1875, un nouvel agrandissement de la fabrique est nécessaire. Pour le réaliser, Nestlé aurait besoin de très importants capitaux. Plutôt que de s'endetter, il vend son entreprise. Les acheteurs fondent alors une société anonyme, jetant les bases de nouvelles méthodes de financement qui permettent une expansion rapide. Henri Nestlé, lui, n'aurait pas osé recourir à cette méthode pleine d'avenir pour se procurer des capitaux. Contrairement à la société anonyme Anglo-Swiss Condensed Milk Company, à Cham, dans le canton de Zoug, en Suisse, qui a été fondée en 1866 avec un capital social de 100 000 francs, Nestlé préfère la responsabilité personnelle du

propriétaire-entrepreneur. Du point de vue des méthodes de financement, Nestlé n'est absolument pas «moderne». Sa manière de procéder est celle d'un entrepreneur des plus conservateurs.

La fabrication de la farine lactée

Jusqu'en juin 1868, Nestlé fabrique sa farine lactée avec ses anciennes machines. Les générateurs de vapeur, alambics et chaudières en cuivre acquis à l'origine pour des utilisations totalement différentes lui permettent de produire à petite échelle, mais les grandes commandes ne peuvent être honorées rapidement. C'est la raison pour laquelle, avant la fin de l'année 1867, il commande à Genève plusieurs nouvelles machines.

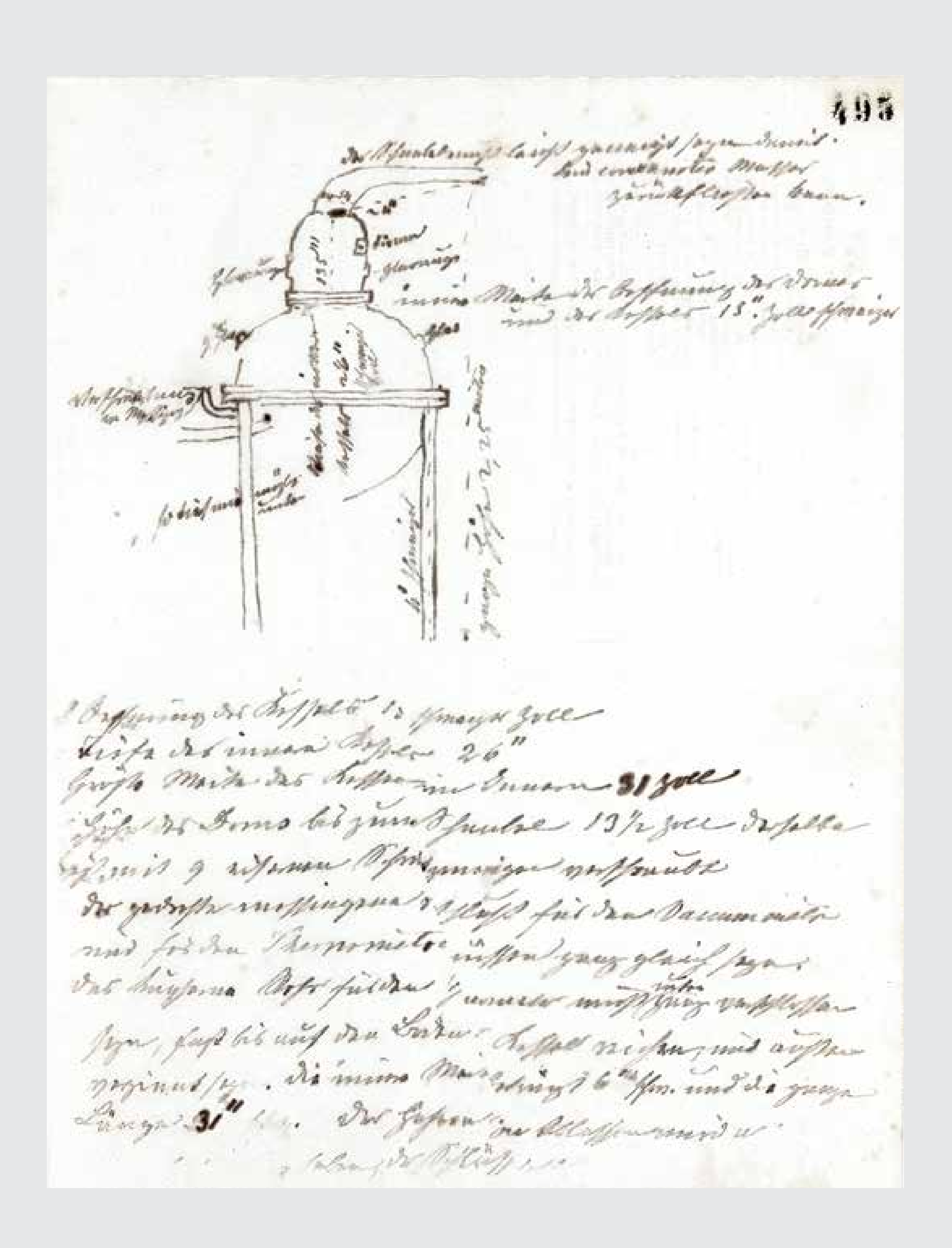
Pour préparer son extrait de lait, Nestlé a besoin d'un appareil à vide constitué d'une chaudière en cuivre dans laquelle on chauffe le lait additionné de sucre. Une pompe pneumatique favorise la condensation du lait dans la chaudière en évacuant la vapeur et l'air. Par ce procédé, le lait sucré est maintenu à une température de 50°C jusqu'à ce qu'il ait la consistance du miel.

Pour fabriquer son zwieback, Nestlé mélange dans un pétrin du froment très finement moulu avec de l'eau jusqu'à l'obtention d'une pâte qu'il fait passer entre deux cylindres d'acier jusqu'à ce qu'elle ait une épaisseur régulière d'un centimètre. La pâte est ensuite découpée en plaquettes avec un rouleau à formes. Ces plaquettes sont cuites sous pression dans un four. Les zwiebacks sont alors réduits en poudre par des cylindres à dents, puis moulus et passés au tamis.

Pour mélanger tous ces ingrédients, pendant que l'on ajoute lentement le lait condensé, on verse la poudre de pain dans un immense bain-marie de 60°C dans lequel tourne en permanence une fourche à quatre dents. Cette mixture de lait et de pain réduit en poudre est mélangée jusqu'à ce qu'elle soit complètement sèche. C'est à ce moment seulement que l'on ajoute la quantité nécessaire de bicarbonate de calcium. Moulue et tamisée une dernière fois, la farine lactée est alors prête à être conditionnée dans des boîtes en carton. Les étiquettes sont collées et les boîtes sont emballées par cinquante dans des caisses, pour l'expédition. La fabrication est organisée de telle manière que le lait trait le matin soit transformé avant le soir en farine lactée, et conditionné.

Début décembre 1868, Nestlé se rend pour deux semaines en Allemagne en vue d'acheter de meilleures machines. En effet, malgré le travail de nuit, il est de plus en plus difficile de satisfaire la demande croissante. Les installations techniques existantes, tant pour des motifs de financement que de livraison, freinent non seulement les plans de l'entrepreneur, mais également les efforts de commercialisation. Cela ne peut plus durer.

A Stuttgart, Nestlé commande un nouvel appareil à vide. Ayant déjà conçu plusieurs de ses propres machines, il fournit des instructions très précises sur ce qu'il désire. Lorsqu'il était un petit producteur, il pouvait encore



495

Dans cette lettre de 1870, Henri Nestlé donne des instructions pour la construction d’un condensateur de lait (vacuum) que l’on voit réalisé sur la page de droite en bas. En haut: Vacuums en usage dans l’usine de Vevey vers 1900.



construire lui-même ses machines. Maintenant, il n'en a plus le temps. Les dessins d'un four Perkins éveillent en lui le désir d'en acquérir un pour cuire ses zwiebacks. Après un long échange de correspondance, une entreprise hambourgeoise lui livre enfin le four désiré. La lenteur des négociations s'explique par le fait que la société de Hambourg fabriquait elle-même des zwiebacks et que Nestlé s'intéressait à son procédé de fabrication, ce qui rendait la société méfiante. Il parvient cependant à écarter cette crainte. Il achète encore un appareil à vide et un four plus puissants, si bien qu'entre avril et juin 1869 son usine est complètement équipée pour la production industrielle.

Ses installations lui permettent de fabriquer cinq cents kilos de farine lactée par jour, soit mille boîtes ou trois cent soixante mille boîtes par an, ce qui dépasse de loin le volume d'affaires réalisé jusqu'à ce moment: en 1869, il avait produit à peine quarante-huit mille boîtes. Mais en automne 1872 déjà, il est contraint d'agrandir sa fabrique pour doubler la production. Un an plus tard, les mesures prises ne suffisent plus à satisfaire la demande sans cesse croissante. S'il veut empêcher que les acheteurs, déçus de ne jamais trouver assez de farine lactée Nestlé, se tournent vers des produits concurrents, il doit encore agrandir considérablement son usine, et ce pour la troisième fois en quelques années. En décembre 1874, Nestlé envisage de ne plus confier à des tiers la fabrication de ses boîtes de conserve. Compte tenu des agrandissements successifs de sa fabrique de farine lactée, il doit se rendre à l'évidence que cette nouvelle tâche est au-dessus de ses forces. Ce sera d'ailleurs l'un des facteurs qui le décidera à vendre son entreprise au début de l'année 1875.

Les matières premières

Nestlé avait une longue expérience dans les achats de matières premières: il savait commander les quantités nécessaires et obtenir la qualité souhaitée. Lorsqu'il fabriquait de la poudre d'os, des liqueurs, du vinaigre, de la moutarde et du gaz liquide, il avait dû se préoccuper des achats de toutes sortes de denrées et de produits. Le passage de son entreprise à la production industrielle d'un seul article impose cependant une révision de ses habitudes d'acquisition des matières premières. Du point de vue de l'exploitation, les matières sont en partie nouvelles: lait, farine, sucre, sel. Les fournisseurs aussi, et surtout la fréquence des livraisons. Le lait ne se conservant pas, il est impossible de le stocker. C'est dire que livraisons et transformation doivent pratiquement aller de pair. Etant donné les contraintes de temps et la croissance de la demande, le problème de l'approvisionnement en lait est crucial.

Le lait suisse, qui bénéficie d'une incomparable réputation, est produit en quantités croissantes. Le développement régulier et discret de son entreprise s'avère un avantage pour résoudre les questions d'approvisionnement. Nestlé n'est pas contraint de trouver rapidement de grandes quantités de lait

sur le marché et de s'engager sans expérience préalable à des achats réguliers. Or, et l'exemple de la fabrique de lait condensé Anglo-Swiss à Cham à cette même époque le montre, ce problème peut même conduire une entreprise aux assises financières solides au bord de la ruine. Nestlé parvient à développer ses relations avec ses fournisseurs de façon régulière.
Au début, Nestlé achète le lait chaque matin en fonction des commandes reçues, ce qui n'est plus possible après le premier agrandissement de la fabrique en été 1869. A partir de ce moment, Nestlé achète sa matière première principale à la centrale laitière de Roche, petit village de la plaine du Rhône, distant de quinze kilomètres mais relié à Vevey par la ligne de chemin de fer.

Jusqu'en 1875, les livraisons de quelques laiteries suffisent à couvrir les besoins en lait pour la fabrication de la farine lactée. Ce n'est qu'après la vente de l'entreprise et après le lancement dans la fabrication du lait condensé en mai 1878 que les achats augmenteront très fortement. Comme la demande croissante de lait risque de raréfier cette denrée à Vevey et de faire augmenter les prix, on renonce à l'acheter dans les environs immédiats. La société Kühlkessel met à disposition des centres collecteurs et favorise la construction de fontaines et de conduites d'eau dans les fermes pour améliorer les conditions d'hygiène et le refroidissement du lait.

Les achats de farine et de sucre sont moins problématiques. Le tout est de trouver des fournisseurs fiables. Ce faisant, Nestlé n'a pas besoin de stocks importants et dispose toujours de suffisamment de marchandises fraîches lorsque la production augmente. Dès le début, l'unique fournisseur de farine est Pierre-Samuel Roussy. Propriétaire d'un moulin dans le quartier de Gilamont, à Vevey, il livre une fois par semaine à Nestlé de la farine fleur de première qualité. Ces rapports commerciaux créent avec le temps une relation de confiance, à tel point qu'en 1875, Roussy est l'un des premiers intéressés et parmi les mieux placés pour racheter l'entreprise de Nestlé.

Depuis qu'il a reconverti son entreprise, Nestlé se concentre exclusivement sur la production de sa farine lactée et ne fabrique plus aucune des matières premières dont il a besoin. Si l'on considère qu'il a possédé un moulin exploité pendant de nombreuses années, qu'il a fabriqué de la chaux phosphorique qu'il ne pouvait se procurer qu'à grand peine, on mesure l'importance de ces changements. Bien sûr, l'apparition d'entreprises spécialisées ou de nouveaux moyens lui ont permis d'évoluer. Mais ce qui est remarquable, c'est la manière dont Nestlé tire parti de ces transformations. A cet égard, il n'a plus rien d'un petit producteur de l'ère préindustrielle.

Les personnes à l'ouvrage

Henri Nestlé est donc l'unique propriétaire et chef de l'entreprise qu'il a créée. Même si finalement il portait toute la responsabilité, son travail ne devait pas nécessairement englober toutes les activités de son entreprise. Nestlé semble être conscient du risque de surestimation de ses capacités



Arrivée du lait à la fabrique Nestlé à Vevey. La laiterie est construite en 1878.
A droite: Traitement du lait dans la laiterie (vers 1900).





La boulangerie, avant 1889, équipée de laminoirs et de pétrins, où l’on fabrique les galettes de froment pour la farine lactée.
En bas: La farine pour les galettes est livrée par les moulins de Gilamont (ici en 1882), propriété de Pierre-Samuel Roussy, un des acquéreurs de la société Nestlé en 1875.
A droite: Les grands fours de la boulangerie (avant 1889) servent à cuire les galettes avant de les moudre, de les mélanger au lait condensé et de le dessécher.



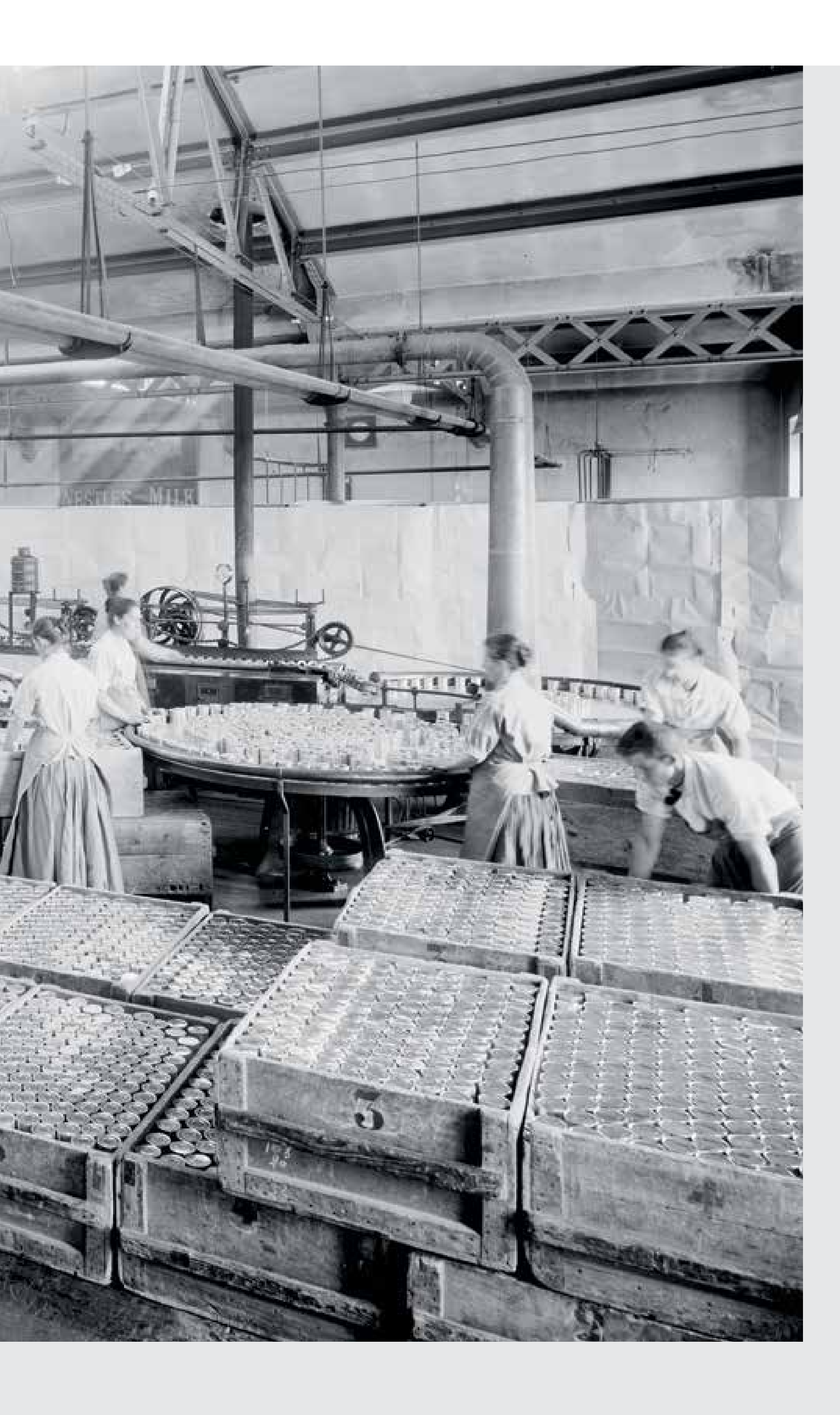


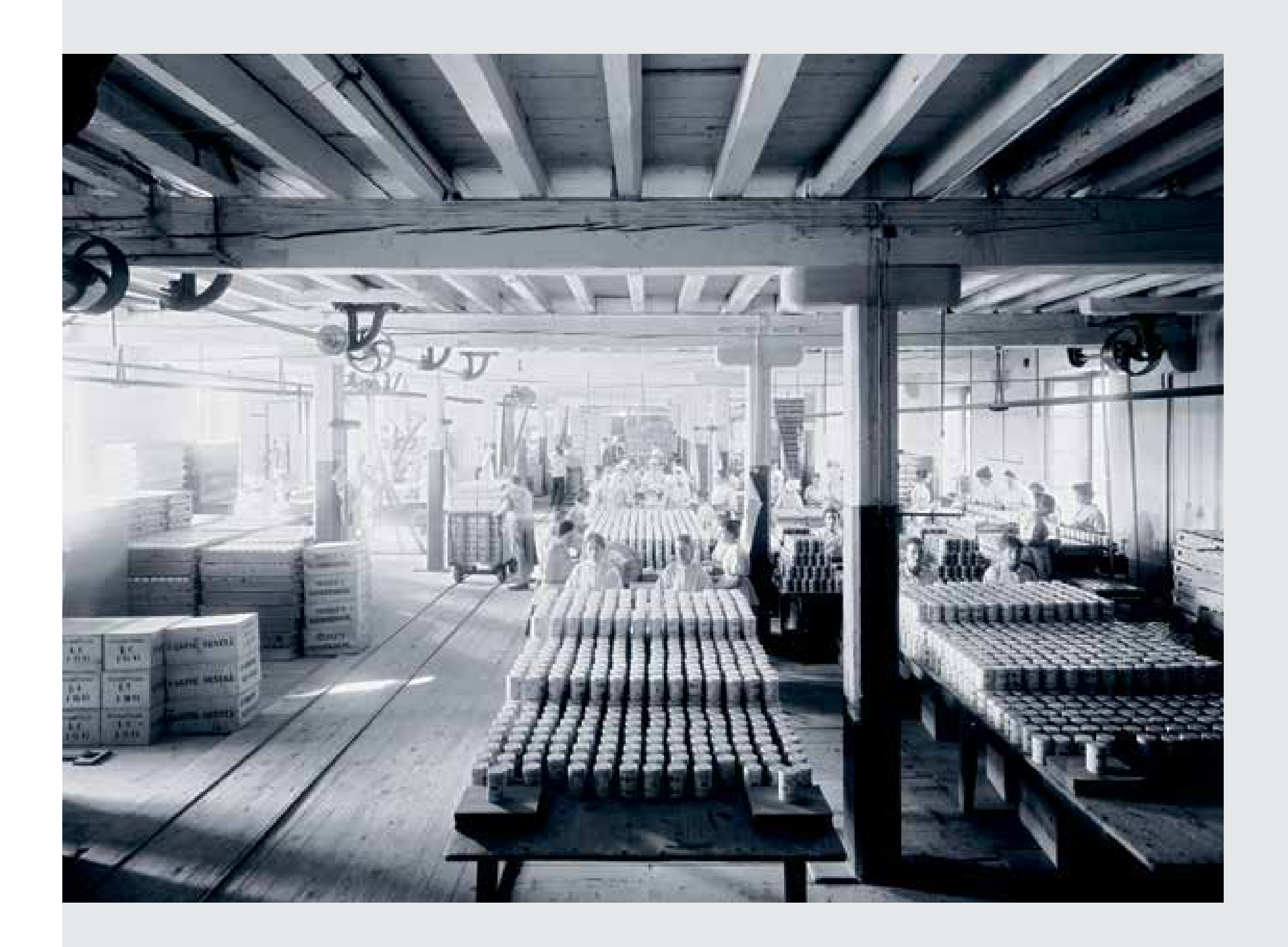
Fabrication des boîtes de conserves.
A droite: La ferblanterie vers 1880. En bas: Atelier de remplissage des boîtes de conserve avec la farine lactée vers 1880.





La ferblanterie vers 1900. La ferblanterie de Vevey alimente toutes les usines suisses de Nestlé.





Atelier d’emballage des boîtes de farine lactée vers 1880 et vers 1900.



ou, tout au moins, du danger d'assumer trop de tâches. Ayant en tête le projet d'une très grande entreprise, il était clair pour lui dès le début qu'il lui serait impossible de construire et de diriger le tout, seul. Il se met donc en quête d'un partenaire capable de l'aider directement dans son travail. Lui-même souhaite se consacrer à la partie technique et à la production. Il attend de son partenaire des compétences pour la partie commerciale et la vente. La perle est cependant difficile à trouver. Les personnes auxquelles il songe préfèrent assumer d'autres tâches et il ne tient pas à s'associer avec un inconnu qui ne connaîtrait que le domaine commercial. Il choisit finalement de conserver son indépendance et sa liberté de décision, quitte à voir ses affaires progresser plus lentement et à devoir affronter pour cela des surcharges de travail et des difficultés financières. Contrairement à ce qu'il avait prévu, Nestlé se voit contraint d'assumer seul la mise en place et la direction de tous les secteurs de son entreprise. Ce n'est qu'après l'agrandissement de la fabrique, en 1869, qu'il trouve un partenaire pour l'aider dans les travaux techniques et un comptable pour la tenue des livres. Il s'occupe lui-même de plus en plus des questions scientifiques ainsi que de la partie commerciale qu'il connaît le moins, la «propagande» comme il l'appelle, et qui deviendra son principal champ d'activité. Le choix de ce terme est d'ailleurs révélateur de son attitude à l'égard de la façon d'aborder le marché.

Nestlé mène à bien toutes ces activités par un travail personnel énorme et en adaptant le rythme du développement à la situation. Il n'en demeure pas moins que sans l'appui efficace de son épouse, de nombreux parents, amis et de tous ses ouvriers, le passage à la grande entreprise n'aurait pas été possible.

La contribution de Clémentine Nestlé est considérable. Elle ne s'est pas contentée de son rôle d'épouse, de son pouvoir indirect et de son influence sur son mari qui ne doivent cependant pas être sous-estimés. Parce qu'elle était fille d'un médecin des pauvres, parce qu'elle aurait infiniment voulu avoir des enfants, parce qu'elle était enfin une interlocutrice de confiance, elle n'a pas seulement participé aux décisions de son mari, elle les a aussi influencées. Grâce à ses liens de parenté avec des médecins allemands, Clémentine a indirectement aidé à lancer la farine lactée en Allemagne. Lorsque Henri cherche un agent pour l'Angleterre, elle lui recommande son cousin «comme homme de toute probité». Henri Nestlé suit son conseil et confie à ce parent et à son associé le dépôt principal. La collaboration de Clémentine ne se limite pas à quelques conseils. Dès le début, elle travaille activement dans l'entreprise qui n'occupe encore, dix mois après le début de la fabrication de la farine lactée, qu'Henri Nestlé, sa femme et un neveu.

Clémentine s'occupe notamment de l'achat des matières premières, de la fabrication de deux à trois douzaines de boîtes de farine lactée par jour, de l'emballage et de l'expédition des marchandises, de toute la correspondance, sans oublier les contacts avec les jeunes mamans. Comme les affaires se développent, elle se voue à l'entreprise. Lorsque son mari est présent, c'est lui qui surveille le travail des ouvrières. Mais lorsqu'il est en voyage, c'est elle qui le remplace, qui gère les problèmes courants: à raison,

car ayant travaillé dans l'entreprise dès la première heure, elle en connaît tous les rouages. Elle tient la correspondance et dirige le personnel.

A ce qu'elle dit, les ouvriers et les ouvrières la reconnaissent comme patronne. Elle exerce cette tâche avec un tel talent que Nestlé se dispensera longtemps d'engager des contremaîtres. L'associé qu'il finit par trouver est davantage un aide qu'un partenaire avec des droits égaux.

C'est lors du premier agrandissement de la fabrique (avril à juin 1869) que le besoin de main-d'œuvre supplémentaire se fait sentir. En mai 1869, Nestlé engage simultanément un associé qui le seconde dans les questions techniques et un comptable. En mars 1873, il engage un mécanicien. Le reste du personnel n'a aucune formation spéciale. Porter le lait et la farine, travailler avec les appareils à condensation et les fours, faire les expéditions, tous ces travaux lourds sont effectués par des hommes. De leur côté, les femmes sont essentiellement affectées au remplissage et à l'emballage de la farine lactée ainsi qu'au collage des étiquettes.

On ne sait pas combien de personnes étaient employées à cette époque. En décembre 1871, trois ou quatre femmes aident Madame Nestlé à la fabrique, dans le ménage et à la pension des ouvriers, auxquelles s'ajoutent dix à quinze ouvriers. En janvier 1874, l'effectif est passé à une trentaine de personnes. Il passera progressivement à 325 personnes jusqu'en 1887.

«Mais il ne suffit pas de la fabriquer, il faut la faire apprécier et approuver par les médecins et par le public; il faut lutter contre la vieille routine et contre les préjugés, tout cela n'est pas peu de chose […].»

Henri Nestlé 1869

Ministère de l'Agriculture, du Commerce et des Travaux publics.

Durée Quinze ans

N° 82860

Loi du 5 juillet 1844.

EXTRAIT.

Brevet d'Invention

sans garantie du Gouvernement.

Le Ministre Secrétaire d'État au département de l'Agriculture, du Commerce et des Travaux publics,

Vu la loi du 5 juillet 1844;

Vu le procès-verbal dressé le 20 Octobre 1868, à 3 heures 40 minutes, au Secrétariat général de la Préfecture du département de la Seine et constatant le dépôt fait par le Sr Nestlé

d'une demande de brevet d'Invention de Quinze années, pour la fabrication d'une farine lactée alimentaire destinée aux enfants en bas âge, aux personnes faibles et aux valétudinaires.

Arrête ce qui suit:

Article premier.

Il est délivré au Sr Nestlé (Henri), représenté par le Sr Genty, à Paris, boulevard Beaumarchais, 95,

sans examen préalable, à ses risques et périls, et sans garantie, soit de la réalité, de la nouveauté ou du mérite de l'invention, soit de la fidélité ou de l'exactitude de la description, un brevet d'Invention de Quinze années, qui ont commencé à courir le 20 Octobre 1868, pour la fabrication d'une farine lactée alimentaire destinée aux enfants en bas âge, aux personnes faibles et aux valétudinaires.

Article deuxième.

Le présent arrêté, qui constitue le brevet d'Invention, est délivré au Sr Nestlé pour lui servir de titre.

A cet arrêté demeurera joint un des doubles de la description déposés à l'appui de la demande, la conformité entre les pièces descriptives ayant été dûment établie.

Paris, le Cinq février mil huit cent soixante-neuf.

Pour le Ministre et par délégation:
Le Directeur du Commerce intérieur.

Brevet d'invention de 15 ans déposé le 20. 10. 1868 par Henri Nestlé et délivré le 05. 02. 1869 à Paris pour la fabrication de sa farine lactée.
A droite: Statistique de production et de ventes de boîtes de farine lactée pour le mois de décembre 1870.

Mois de Décembre 1870.

Date	Boîtes en Carton remplies	Date	Boîtes en Carton expédiées	Date	Boîtes en ferblanc 1/4 remplies	Date	Boîtes 1/4 ferblanc expédiées	Date	Boîtes 5/4 ferblanc rempl.	Date	Boîtes 5/4 fer blanc expédi.	
Mag^n	5305	2	206			9	500			9	40	remplis 6. 10.
2	569	3	2			16	1			10	5	14. 8.
3	658	5	1236			17	6			15	5	15. 1. –
5	467	6	200							20	5	
14	524	8	51				507.			21	5	5.
15	559	9	156							22	5	
19	395	12	250							31	5	
20	542	13	72								10	Hirsch.
		14	200								84	rempli
	9019	15	162								1648	
		16	2									
		17	45									
		19	224									
		20	220									
		21	550									
		22	200									
		23	200									
		24	362									
		26	348									
		27	50									
		28	112									
		29	118									
		31	54									
			5020									
		Compt	15									
			5035									
			507									
			5542									

En Magasin 1 Janvier 71. 3469. –

Pendant longtemps, le travail en fabrique est mal considéré. Les personnes qui acceptent de se soumettre aux contraintes d'un travail très organisé et rigoureux sont souvent issues des couches sociales les plus basses. Les licenciements sont parfois inévitables, mais ils ne sont pas décidés à la légère. Des mesures disciplinaires sont également prises pour assurer la productivité et la qualité ainsi que pour prévenir les accidents avec les machines.

Les fêtes de Noël célébrées en commun, la mise à disposition de logements et de nourriture favorisent les liens entre le personnel et la fabrique. Au début, les Nestlé engagent des bonnes qui vivent à la maison et travaillent au ménage et à la fabrique. Les premières ouvrières de l'entreprise Nestlé sont en fait les bonnes qu'emploie Madame Nestlé.

Les salaires du personnel sont appréciables si on les compare à ceux d'autres industries. En 1873, chez Nestlé, une ouvrière gagne 2.70 francs par jour (logement et nourriture compris). Un mécanicien reçoit le double. En 1875/76, les salaires moyens s'élèvent à 3.85 francs par personne et par jour. Un journalier gagne 3.– francs. A la fabrique de lait condensé Anglo-Swiss à Cham, entreprise comparable, le salaire journalier moyen est de 2.50 francs seulement en 1875. Même s'il est difficile de faire des comparaisons, on peut dire que ces salaires sont plus élevés que dans l'industrie textile et la plupart des autres secteurs d'activité. En revanche, ils sont moins élevés que dans l'horlogerie.

La commercialisation de la farine lactée

La commercialisation de la farine lactée devient rapidement la tâche principale de Nestlé. La recherche d'un associé qui aurait pu prendre en main cette activité montre l'importance que Nestlé lui accorde. Comme il n'en trouve pas, il s'y consacre lui-même. Il s'agit de conquérir les marchés visés et de les développer.

Le produit et l'assortiment

Le produit qu'une entreprise veut proposer sur le marché détermine en général les instruments de marketing. Le public-cible de la publicité ou les canaux de distribution seront par exemple déterminés par la nature et les caractéristiques du produit. Mais la détermination de ces caractéristiques en fonction des besoins de la clientèle est également un important instrument de marketing.

Pour satisfaire le mieux possible le client, le produit de Nestlé doit présenter certains caractères que la publicité soulignera et qui contribueront à son succès. En ce qui concerne la farine lactée, les qualités déterminantes sont:

- aliment complet: la mère doit trouver dans la farine lactée un aliment de substitution intégral au lait maternel, elle ne doit pas être contrainte d'aller acheter dans différents endroits d'autres ingrédients, ni d'ajouter du lait frais;
- préparation rationnelle et facile à comprendre: la farine lactée Nestlé a juste besoin d'être cuite pendant quelques minutes; ainsi, n'importe quelle maman ou toute autre personne, même sans compétences culinaires particulières, peut aisément préparer l'aliment pour bébés;
- composition et fabrication «scientifiques»: la farine lactée est un produit fabriqué d'après les dernières découvertes de la science; Nestlé suggère en outre que la fabrication et le contrôle de l'hygiène soient effectués par un chimiste universitaire; sur les étiquettes, les brochures et dans la publicité, il indique «chimiste» à côté de son nom;
- goût excellent: la farine lactée Nestlé est une fine poudre de couleur jaune clair dont le goût rappelle celui des zwiebacks; comme c'est le cas avec la soupe pour nourrissons de Liebig, après y avoir goûté une fois, les enfants ne veulent en général plus autre chose;
- nombreuses possibilités d'utilisation: la farine lactée Nestlé peut également être utilisée comme médicament en cas de troubles de l'alimentation et comme aliment quotidien pour les nourrissons; Nestlé la recommande pour les bébés, dès les premiers jours jusqu'à l'âge de quinze ou dix-huit mois; la quantité de poudre varie pour un volume d'eau en fonction de l'âge de l'enfant; la farine lactée peut être préparée sous forme liquide et donnée dans un biberon ou sous forme de bouillie et donnée à la cuillère.

Nestlé tenait dès le début de ses recherches à ce que son produit fût complet, facile à préparer et de fabrication scientifique. Ces trois caractéristiques constitueront les éléments principaux de son marketing. Toute la distribution et la publicité sont bâties sur elles. Les deux autres qualités vantées, le goût agréable et les multiples possibilités d'utilisation, sont involontaires puisqu'elles sont apparues après les premières utilisations. Elles n'en demeurent pas moins hautement positives et Nestlé ne tarde pas à les exploiter. Au vu des résultats obtenus avec le petit Wanner, il présente son invention non pas comme un aliment de transition ou d'appoint (comme prévu initialement), mais également comme un lait du premier âge. La douceur du goût de la farine lactée favorise son ingestion par les nourrissons et fidélise les jeunes mamans.

Il faut un an et demi pour que Nestlé s'aperçoive que ses clientes considèrent sa farine lactée non seulement comme un aliment, mais aussi comme un médicament. Elles espèrent accroître les chances de survie de leur enfant en la lui donnant. Dès qu'il l'a compris, Nestlé change de stratégie et recommande également sa farine lactée comme médicament contre la diarrhée.

En changeant la fonction de son produit, Nestlé modifie également le réseau de distribution. Après l'avoir vendu par l'intermédiaire de petits com-

merçants et de magasins de denrées alimentaires, il le distribue surtout par le canal des pharmacies. Ce changement a aussi pour raison de coordonner les instruments de marketing. Grâce à la collaboration avec les médecins, les pharmaciens lui paraissent être des revendeurs plus appropriés.

Lorsqu'il commence à fabriquer sa farine lactée en automne 1867, Nestlé n'a pas encore abandonné ses autres fabrications. Ce n'est qu'au cours de l'année 1868 qu'il renonce peu à peu à ses anciens produits. En même temps que sa farine lactée, il lance une farine fortifiante qu'il appelle «farine ferrugineuse» pour les personnes souffrant d'anémie. Bien qu'il la qualifie de «fameuse», elle n'a pas grand succès. Ce produit, qui est plutôt un médicament et qui se trouve par conséquent soumis à certaines exigences légales, s'adresse à un public-cible pour lequel on ne peut pas utiliser les mêmes instruments de marketing. Or il manque à Nestlé le temps et l'énergie nécessaires à la promotion de ce dérivé. Vers 1872, Nestlé admet que ses efforts sont vains et se concentre dès lors sur la fabrication et la commercialisation de la farine lactée. Ce n'est qu'en 1878, lorsque l'entreprise aura passé en d'autres mains, qu'une première diversification interviendra avec la fabrication du lait condensé. La seconde n'aura lieu qu'en 1904 avec la distribution du chocolat.

Système de distribution et de vente

En sept ans, Nestlé fabrique à Vevey quelque 1,6 million de boîtes de farine lactée (670 000 rien qu'en 1874) qu'il vend dans plus de dix-huit pays sans avoir eu au départ le moindre réseau de distribution. Comment cela a-t-il été possible?

Comme on le sait, Nestlé ne trouve pas d'associé capable de s'occuper de la vente et de participer financièrement à l'entreprise. En outre, il se rend rapidement compte qu'il ne lui serait pas possible depuis Vevey de livrer la farine lactée directement aux consommatrices, ni de constituer un réseau de revendeurs dans toute l'Europe. C'est la raison pour laquelle il souhaite avoir dans chaque pays un représentant indépendant ou un agent. Ce faisant, la farine lactée ne parviendrait aux mères que par des voies de distribution indirectes, avec un ou plusieurs intermédiaires.

La décision est d'importance car il perd le contact immédiat qu'il avait avec ses clients à Vevey. Au début, il doit chercher lui-même ses détaillants et entretenir avec eux des rapports personnels. Ce n'est qu'au bout d'un certain temps qu'il déléguera partiellement cette tâche à ses agents. Il est possible qu'il n'ait pu le faire qu'après avoir mis au point de manière plus ou moins satisfaisante divers autres instruments de marketing (création d'une marque, publicité destinée à atteindre le consommateur final, mesures promotionnelles pour aider les revendeurs).

En Suisse, Nestlé effectue ses premières ventes directes à partir d'octobre 1867. Les gens de la région achètent sa farine lactée dans son magasin. Puis il la livre à des commerçants qu'il connaît, pharmaciens ou petits magasins de Vevey et des environs. A ce niveau, le bouche à oreille et les relations personnelles fonctionnent. Tandis qu'il s'occupe personnellement d'un nombre croissant de détaillants en Suisse romande et à Berne, Bâle et Zurich, il confie la vente en Suisse orientale à ce que l'on appelait alors un dépôt général, une société de Winterthur. Cette société ayant disparu en 1869, Nestlé se donne pour règle de suivre personnellement tous ses revendeurs en Suisse et de leur livrer la marchandise depuis Vevey. Il leur accorde parfois un droit de vente exclusif pour leur région. La Suisse constitue une sorte de marché-test. Dans les autres pays, en revanche, il devra se fier aux informations de ses agents et grossistes.

A l'étranger, c'est en Allemagne que Nestlé cherche d'abord à lancer son produit, plus précisément à Francfort-sur-le-Main, sa ville d'origine. Malgré l'entremise de nombreux parents et amis et en dépit de tous les avantages que Nestlé ne cesse de faire valoir à propos de sa farine lactée, il ne parvient pas à trouver d'agent qui lui convienne pour ce produit inconnu. Il doit se satisfaire des détaillants qui acceptent de vendre sa farine lactée.

Dans cette situation, Nestlé accorde aux commerçants des conditions particulièrement favorables pour lancer son produit. Au début, il accorde même un droit de vente exclusif à un marchand pour une ville, voire une région. Mais il remarque bientôt que ce privilège est une entrave si le commerçant n'est pas assez actif. Après quelques mois, il entreprend d'éliminer ceux qui revendent les boîtes trop chers ou qui n'en vendent pas assez en cherchant ouvertement ou en secret un deuxième revendeur afin de leur faire concurrence. Il trouve aussi un vendeur particulièrement actif qu'il parvient à convaincre de travailler exclusivement pour la farine lactée. Désormais, ce dernier sera grossiste et cherchera lui-même les détaillants pour leur livrer les boîtes. Nestlé résout les conflits qui surgissent avec les revendeurs exclusifs qu'il a eus jusqu'alors en exerçant sur eux certaines pressions ou par des ruses «à la Bismarck», comme il les appelle lui-même. En Suisse, Nestlé passe donc de la vente directe à la vente indirecte (avec un intermédiaire) en constituant un réseau de revendeurs. En Allemagne, il passe de la vente indirecte à un intermédiaire à la vente indirecte avec deux intermédiaires (grossiste et détaillant). Malgré ses efforts pour faire distribuer sa marchandise par des grossistes, il ne parvient pas à couper ses anciens contacts directs avec ses détaillants.

En France, Nestlé concrétise mieux sa volonté de n'avoir qu'un seul ou, à tout le moins, très peu d'agents principaux pour un pays. La structure centralisée de la France correspond d'ailleurs mieux à son idée. D'autre part, il se donne davantage de temps avant de se lier par contrat avec un commerçant. Avec son frère Wilhelm, il trouve déjà une personne fiable qui est d'accord d'exploiter à Lyon un dépôt principal. Employé au Crédit Lyonnais, Wilhelm s'occupe pendant son temps libre de distribuer la farine lactée dans tout le sud de la France. A Paris, Nestlé noue de fructueux contacts avec

le pharmacien E. Christen qui dirige la Pharmacie du Caire. En juin 1868, il lui confie par contrat le dépôt général pour Paris. Quelque temps plus tard, Christen assume également la distribution générale pour les autres régions de France et les pays d'outre-mer. En Grande-Bretagne et aux Etats-Unis, Nestlé assure à des représentants locaux les droits de distribution exclusifs et c'est dans ces deux pays qu'il se révèle le plus conséquent dans l'application de son principe original d'un agent ou d'un importateur unique par pays.

Après avoir constitué ce premier réseau de représentants généraux, Nestlé n'accorde plus de droits de vente exclusifs pendant longtemps. Il lui aurait été plus facile de travailler avec un petit nombre d'agents triés sur le volet. Par la suite, un revendeur devra faire ses preuves pendant plusieurs années pour obtenir le droit de vente exclusif pour une région. Mais en contrepartie, il doit s'engager à acheter au moins un certain volume de marchandise.

En un an, Nestlé est passé de la vente directe en Suisse à la distribution à plusieurs niveaux à l'étranger. Son produit est plus connu et se vend mieux et il lui est d'autant plus facile de trouver des agents et de négocier

«Mon produit est préparé exactement selon les principes de Liebig. La différence, c'est que j'atteins le même objectif par d'autres moyens. Je suis fier de mon invention et ne me parerai pas des plumes d'autrui; au contraire, je chercherai à faire honneur à mon propre nom.»

Henri Nestlé 1868

des contrats plus avantageux. Mais pour des raisons contractuelles ou personnelles, il se voit contraint de conserver pendant des années des structures de distribution et des types de contrats différents avec des agents ou des grossistes.

Ses partenaires commerciaux appartiennent à toutes sortes de groupes professionnels. Au début, lorsqu'il peut encore s'estimer heureux d'en trouver, le choix est déterminé par les relations et les contacts déjà établis: ce sont donc surtout des pharmaciens et des commerçants généralistes qui lui achètent la farine lactée. Par la suite, il met l'accent sur la base scientifique de son produit et en fait un article de marque. Il parvient subtilement à gagner des savants de renom et de nombreux médecins à sa cause et considère que les pharmacies sont les mieux adaptées pour tirer profit de cette collaboration et vendre cet article de qualité.

Le chemin de fer est le principal moyen de transport pour acheminer la farine aux agents et aux revendeurs. Nestlé le choisit pour les courtes distances ainsi que pour les expéditions à l'étranger. Le fait que l'usine soit toute proche de la gare de Vevey peut avoir favorisé cette décision, mais les frais de transport pour de grosses quantités, deux fois moins élevés qu'en diligence, ont dû compter. Par contre, la durée d'acheminement est en général beaucoup plus longue avec le train. Dans les premiers temps, Nestlé envoie souvent sa marchandise en grande vitesse. Ensuite, il demande à ses agents de passer leurs commandes suffisamment tôt pour qu'il n'ait que des taxes de transport normales à payer. Finalement, il expédie régulièrement un certain nombre de boîtes à ses agents principaux et ne prévoit d'expéditions extraordinaires que sur demande expresse afin d'assurer leur approvisionnement.

La sécurité, la régularité et le coût avantageux des expéditions aux agents et aux points de vente sont un élément important des efforts de marketing de Nestlé. Il s'agit aussi de rendre les agents et les commerçants attentifs au problème du retard dans les livraisons. Il leur demande d'avoir toujours suffisamment de stock et les encourage sans cesse dans leur activité de vente.

D'autre part, divers aspects du transport influencent certaines décisions de Nestlé. Ainsi le poids minimal de vingt-cinq kilos exigé par les chemins de fer pour le fret ordinaire détermine la livraison minimale (cinquante boîtes de 500 grammes). Cette contrainte conduit Nestlé à rationaliser ses envois de farine pour réduire les frais. Les conditions de transport ont aussi un impact sur l'emballage. Comme la qualité de la farine est souvent fortement altérée par les longs voyages maritimes, Nestlé choisit d'utiliser des boîtes en fer blanc plutôt qu'en carton pour la farine destinée à l'Amérique.

Conditions de vente

Pendant longtemps, le prix est le facteur déterminant du succès ou de l'échec d'un produit sur le marché. Aujourd'hui, en théorie du moins, la fixa-

tion du prix n'est plus qu'un instrument de marketing parmi d'autres, même s'il demeure important.

Nestlé y accorde une grande attention mais ne le considère pas comme un critère fondamental. Il renonce par exemple à convenir d'un prix de vente avec les détaillants et combine plusieurs méthodes pour fixer celui-ci. Il tient compte des prix de la concurrence et de ceux des produits de substitution aussi bien que de ses coûts, sans oublier ce que les clients sont prêts à payer.

Comme beaucoup d'entreprises d'aujourd'hui, Nestlé calcule ses prix d'abord en fonction des coûts d'exploitation. Selon ses calculs, cent boîtes de farine lactée lui reviennent à soixante ou septante francs. Il y ajoute une marge de bénéfice qui est son seul point de repère. Pour ce qui est du prix de vente, il ne peut s'appuyer sur aucune valeur courante. Il doit donc évaluer ce que les acheteurs potentiels sont d'accord de payer. Il doit se demander à partir de quel montant les clients choisiront un produit meilleur marché. Pour résoudre ce problème, il s'adresse à son cousin Julius Nestle, grossiste en mercerie à Francfort. Il apprend qu'il pourrait facilement vendre une boîte de farine lactée pour cinquante kreutzer, soit 1 fr. 80. L'expédition à Francfort, frais de douane compris, fait grimper le prix de revient à 95 ct. Il reste donc une marge de 85 ct. pour lui et le revendeur. Comme fabricant, il lui faut 45 ct. et il laisse 40 ct. au détaillant. Sur la base de ces calculs provisoires, il fixe finalement la marge de bénéfice à 40 ct. par boîte.

Le prix de vente de la farine lactée à la sortie de fabrique s'établit à 1 fr. 05–1 fr. 10 et à 1 fr. 20 pour la farine ferrugineuse. Le prix de cette dernière ne se justifie pas par des frais plus élevés, mais parce qu'il s'agit plutôt d'un médicament et qu'il peut donc être vendu plus cher. Ce raisonnement prouve que Nestlé a conscience de ce que le client est prêt à payer. Il conseille également des prix différenciés aux agents et grossistes. Il recommande un montant plus élevé pour les gens aisés (qui engageraient une nourrice si la mère ne pouvait allaiter) que pour les pauvres, les institutions et les hôpitaux.

Une boîte de farine lactée suffit pour nourrir un enfant, suivant son âge, pendant cinq à six jours. En Suisse, l'alimentation du nourrisson avec la poudre de Nestlé revient à vingt ou trente centimes par jour. Elle coûte un peu plus cher à l'étranger.

Comparant son produit à une alimentation de même valeur contenant du lait, de la farine de zwieback et du sucre ou à des produits concurrents auxquels il faut dans tous les cas rajouter du lait, Nestlé trouve sa poudre relativement avantageuse. Elle n'en reste pas moins assez chère: pour une de ses ouvrières, l'acquisition de la farine lactée aurait représenté une sérieuse dépense: entre 22 et 30% du salaire mensuel.

Nestlé aurait voulu que son produit fût accessible à toutes les couches sociales mais il n'y parvient pas vraiment. Sa farine lactée trouve certes des clients parmi les classes aisées comme alimentation quotidienne pour les nourrissons. Dans les classes pauvres en revanche, elle constitue tout au plus un médicament de dernière urgence.

Dépenser vingt à trente centimes par jour pendant des semaines ou des mois uniquement pour nourrir un enfant en bas âge relève de la gageure pour beaucoup de familles. En 1870, un litre de lait coûte en moyenne douze centimes et demi, un kilo de pommes de terre sept centimes et un kilo de pain mi-blanc quarante-cinq centimes. Si l'on songe que des adultes travaillant dur pouvaient à peine se nourrir, il apparaît qu'un nourrisson «improductif» ne pouvait pas recevoir une nourriture si chère. Quoi que Nestlé ait souhaité, son produit reste un luxe pour beaucoup. Bien qu'il en ait conscience, il ne peut pas diminuer le prix de sa farine lactée. D'une part, il est obligé de faire des bénéfices pour agrandir sa fabrique, d'autre part, il doit laisser une marge attrayante à ses revendeurs pour les inciter à vendre son produit.

Comme il travaille en dehors du commerce traditionnel des médicaments et des denrées alimentaires, il n'est lié par aucune prescription légale en matière de prix. Il profite de cette liberté pour adapter autant que possible les prix aux conditions locales. Pour cela, il compte autant sur les forces du marché que sur l'indépendance et le sens des responsabilités de ses agents et détaillants. Selon lui, fabricant et revendeurs ont également intérêt à vendre autant de farine lactée que possible. Il évite donc, comme en d'autres circonstances, les contraintes et les liens contractuels trop étroits. Il ne faut pas non plus oublier qu'à ses débuts Nestlé doit accorder une certaine marge de manœuvre et des bénéfices attrayants à ses détaillants pour les convaincre de vendre son produit.

Nestlé, pas plus que ses agents et détaillants, ne pratique les remises de prix sous forme de rabais – comme prime à l'achat de certaines quantités, prime de fidélité ou cadeau de bienvenue. En revanche, il cherche à influencer le comportement de ses intermédiaires par ses conditions de livraison et de paiement. Il doit naturellement veiller à la bonne marche de ses finances et au déroulement rationnel des opérations, mais il doit aussi offrir aux commerçants des conditions suffisamment attrayantes.

Ainsi, la première livraison du nouvel article est-elle proposée «en dépôt» pour inciter le détaillant à l'accepter. S'il souhaite continuer de proposer la marchandise à sa clientèle, le commerçant est tenu de la payer dès qu'elle est entièrement revendue. A partir de la deuxième livraison, le délai de paiement à respecter est de trente jours, au début du moins, car Nestlé sera obligé, par la suite, de porter ce délai à soixante jours afin de faciliter l'ouverture des relations commerciales avec ses revendeurs.

Communication et promotion

La petite fabrique artisanale qui disposait d'abord de ses propres points de vente, puis d'un réseau local et ensuite régional, passe au rang d'entreprise disposant d'un réseau de vente mondial. Cette évolution requiert toute une série de mesures pour informer les clients, les revendeurs, les scientifiques et les médecins, pour les convaincre et les influencer. Nestlé a mis en œuvre un style promotionnel original lié au caractère unique de son produit.

Il est d'abord nécessaire de se différencier des innombrables imitations de la soupe pour nourrissons de Liebig apparues sur le marché. Nestlé s'efforce d'être différent des autres, de se démarquer, de mettre derrière son produit un nom qui en garantisse la qualité; il est conscient de créer une «marque» propre et de la défendre bien avant que n'existent en Suisse de dispositions légales pour cela. C'est ainsi qu'il fait peu à peu de son produit ce que l'on appelle un article de marque.

La marque: le nom et le symbole du nid

Le nom de Nestlé apparaît toujours associé au nom du produit dans les annonces et sur les étiquettes: en français, il est écrit «Farine alimentaire Nestlé» d'abord, puis «Farine lactée Nestlé»; en espagnol «Harina Lacteada Nestlé», en allemand «Nestlé's Kindermehl», en anglais «Nestlé's Bread and Milk Flour» avec la variante «Lactous Farina Nestlé» pour les Etats-Unis et l'Australie. Les successeurs de Nestlé ont changé le nom en «Nestlé's (Milk) Food» mais ils conserveront cette association du nom et de la désignation du produit et la reprendront comme raison sociale, «Farine lactée Henri Nestlé» lorsqu'ils constitueront la société anonyme en 1875.

A cette utilisation de son propre nom, Nestlé ajoute un signe distinctif reconnaissable entre tous, le célèbre nid d'oiseau, que l'on peut voir aujourd'hui encore, légèrement redessiné, dans le monde entier sur les produits Nestlé. C'est l'un des premiers producteurs de Suisse à construire l'image d'un produit en utilisant systématiquement la même marque de fabrique sur toutes les annonces, sur les étiquettes et sur les brochures. Ce faisant, il agit comme Suchard, célèbre fabricant suisse de chocolat, qui exporte également sa production à l'étranger et qui recommande la farine lactée Nestlé à des amis, lors d'un voyage outre-mer.

Comment Nestlé trouve-t-il ce sujet dont la réalisation, si simple qu'elle puisse paraître, n'en est pas moins extrêmement astucieuse? Les armoiries de la famille Nestlé montrent un oiseau, peut-être est-il en train de couver, dans son nid. Pour associer graphiquement le nom et le produit, Nestlé transforme ses armoiries familiales en une marque de fabrique. A cet effet, il fait dessiner un nid sur une branche de chêne avec trois oisillons et un oiseau adulte en train de les nourrir. Il crée ainsi le rapport entre ses armoiries et son produit et joue sur l'idée de la farine lactée: la mère nourrit ses petits.

Nestlé utilise cette marque de fabrique dès le début de l'année 1868. L'utilisation conséquente de cette marque et le message qu'elle véhicule montre à quel point Nestlé est conscient de sa fonction de communication. Il propose un document pour l'impression avec le nid original à tous les agents et commerçants qui veulent faire imprimer des annonces ou des articles pour la farine lactée. Comme à d'autres occasions, la première année, il accorde aux agents la liberté d'utiliser ou non la marque de fabrique. Mais dès 1869, il imposera son utilisation uniforme dans tous les pays.



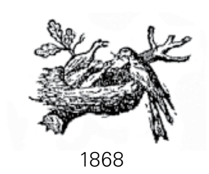
Armoirie de la famille Nestle.

En utilisant ses armoiries familiales modifiées et son nom comme marque de fabrique, Nestlé peut compter sur une relative protection légale, tout au moins dans certaines régions. Le problème de la protection de la marque se posera néanmoins avec toute son acuité lorsque ses successeurs reprendront l'entreprise car à partir de ce moment, le nom et la marque de fabrique n'étant plus associés à la personne du propriétaire, ils ne bénéficient plus d'aucune protection légale.

C'est pourquoi Henri Nestlé entreprend de faire protéger sa marque de fabrique avant même que la question de la vente ne soit définitivement réglée. A ce moment déjà, aussi bien en Suisse qu'à l'étranger, nombre d'imitateurs utilisent des étiquettes ou des marques ressemblantes.

Mais pour un entrepreneur travaillant en Suisse, il était extrêmement difficile d'obtenir une protection juridique pour sa marque de fabrique et son invention. Avant 1879, année de la première loi fédérale sur les marques, et 1888, année de la loi sur les brevets, aucune disposition légale ne protégeait en Suisse les marques et les inventions. Quant aux Etats qui disposaient déjà de telles législations, ils n'accordaient de protection aux Suisses ou aux étrangers vivant en Suisse que si les marques et les inventions de leurs propres citoyens étaient elles-mêmes protégées en Suisse. En 1864, la Suisse conclut un accord de réciprocité concernant la protection des marques avec la France (elle n'en conclut que très peu d'autres). Nestlé peut donc faire enregistrer sa marque de fabrique en France. Pour ce qui est de la Suisse, les successeurs de Nestlé déposeront la marque de fabrique le 10 septembre 1875 au greffe du tribunal de Vevey. Ils ne pourront cependant la faire protéger qu'à partir de 1888, après l'entrée en vigueur de la loi fédérale. Ce sont donc les successeurs de Nestlé qui poursuivront ses efforts et imposeront finalement dans le monde entier le nid d'oiseau comme marque de fabrique en intentant des procès aux innombrables imitateurs.

En fait, ce n'est pas tant la marque de fabrique que l'invention elle-même qu'il est difficile de protéger des contrefaçons. Bien qu'il ait eu dès le début l'intention de demander un brevet dans tous les pays, Nestlé doit se rendre à l'évidence que ce projet sera très difficile à réaliser. En France, par exemple, il n'est pas possible de déposer des brevets pour des médicaments; en Allemagne et, plus tard, en Suisse, les denrées alimentaires ainsi que leurs modes de préparation ne peuvent pas être brevetés. Pour obtenir en France, en 1868 déjà, un brevet de quinze ans pour l'invention de sa farine lactée, Nestlé devra contourner deux dispositions restrictives. Mais il n'a pas dû juger cette protection très sûre puisqu'il n'a jamais traîné ses imitateurs devant les tribunaux. Il s'est rapidement rendu compte qu'il ne pourrait pas obtenir de brevets dans d'autres pays. Raison de plus pour consolider par d'autres moyens l'avance sur un nombre croissant de produits concurrents.



1868



1938



1966



1988



1995

Evolution du logo Nestlé.

L'emballage

A l'époque, Nestlé ne peut tenir compte de tous les détails qu'aujourd'hui, après des décennies de recherches scientifiques, on considère comme indispensables pour le choix et la présentation de l'emballage. L'intensité avec laquelle il se concentre sur les multiples aspects de la question n'en est que plus étonnante.

A cette époque, les artisans et fabricants considèrent l'emballage comme un moyen d'assurer le transport des marchandises. Ils laissent aux revendeurs le soin de la rendre présentable. Tout change cependant avec l'émergence de l'industrie alimentaire. Elle adopte pour modèle les produits pharmaceutiques de composition plus ou moins secrète qu'il faut présenter de façon attrayante à un public anonyme et qui doit soutenir la concurrence des préparations des pharmaciens.

Lorsque Henri Nestlé lance sa farine lactée, la vente en vrac est toujours la forme de commercialisation la plus courante. Les changements se dessinent rapidement avec les produits alimentaires préparés industriellement. Nestlé choisit comme emballage une boîte en carton contenant 500 grammes de farine. Il livre son produit déjà emballé. Les commerçants souhaitent pouvoir le vendre en vrac, mais Nestlé impose la boîte en expliquant qu'elle protège le contenu contre l'humidité et la vermine (pendant le transport, pendant le stockage dans le magasin et chez le client), et contre les éventuelles falsifications par des intermédiaires peu scrupuleux.

Les exigences de qualité ainsi que le dosage des ingrédients justifient donc ce choix. Ce qui n'empêche pas les réclamations à propos de la qualité de la farine et de sa durée de conservation. Pour cette raison, les boîtes envoyées outre-mer sont en fer blanc. Les successeurs de Nestlé fabriqueront d'ailleurs eux-mêmes ce type d'emballage et le généraliseront pour toute la production.

Mais la boîte n'a pas qu'une fonction protectrice. Elle offre aussi au fabricant la possibilité de communiquer avec le client, ce que ne permet pas la vente en vrac. L'étiquette et le mode d'emploi occupent la plus grande surface de la boîte, une vignette figure sur le couvercle et un ruban, la «bande d'approbation», est posé autour du couvercle. Nestlé met tout cela au point en l'espace d'un an, en collaboration avec le fournisseur des boîtes et le lithographe et en tenant compte des suggestions de ses agents.

L'étiquette est le premier élément créé. Nestlé l'a toujours voulue aussi simple que possible et identique pour tous les pays. Il faut par exemple que les nombreux touristes anglais qui viennent en Suisse puissent aussi la reconnaître immédiatement dans les commerces de leur pays. Ses principaux éléments sont le nom de famille de Nestlé, le nom du produit, la marque de fabrique et la signature de Nestlé. Comme pour d'autres préparations du même genre, l'étiquette indique la destination du produit: «Pour les enfants en bas âge et les personnes faibles». Sciemment, Nestlé renonce à donner des détails sur sa farine lactée. Ils figurent dans un prospectus isolé qui est envoyé à toutes les femmes. Au début, la vignette du couvercle

porte le nom de l'agent du pays concerné et le prix, plus tard en outre la croix suisse. Les deux autres parties de la communication, le ruban et le mode d'emploi, sont à ce point typiques de la stratégie de commercialisation de Nestlé qu'il convient de leur consacrer deux paragraphes spécifiques.

La «bande d'approbation»

Alors que les produits concurrents se réclament presque sans exception du célèbre Justus von Liebig dont la réputation est partout immense, l'objectif de Nestlé est d'établir son propre nom comme marque. Pourtant, compte tenu du succès des produits Liebig, il ne veut ni ne peut renoncer au soutien que peuvent lui apporter des sommités scientifiques. Comme les fabricants

> «Je regrette de ne pas pouvoir vous accorder de changer mon nid contre une croix suisse. La croix va très bien sur le couvert, mais je tiens absolument que mes étiquettes se ressemblent partout, la façon extérieure doit être la même sauf à traduire le texte dans la langue du pays. On doit pouvoir reconnaître mon produit sur le premier coup d'œil. Le nid n'est pas seulement ma marque de fabrique mais ce sont encore mes armoiries. (Nestlé signifie petit nid). […] Je ne puis pas avoir dans chaque pays une autre marque de fabrique, chacun pourra se servir de croix, mais personne n'a le droit de se servir de mes armoiries.»

Henri Nestlé 1868











Les rondelles (ici avant 1905) que l'on collait sur les couvercles des boîtes ont la même identité visuelle dans tous les pays. Seule la langue était adaptée.

de produits dont la composition est secrète, il doit essayer de créer une relation de confiance entre cet aliment d'un genre nouveau et le consommateur potentiel.

Au-delà de Vevey, le nom de Nestlé est inconnu et l'indication systématique de sa profession de «chimiste» (sur le produit, dans les brochures, dans les annonces, etc.) ne suffit pas à lui conférer une quelconque autorité scientifique. Partout où il vend sa farine lactée, il s'efforce donc de convaincre les médecins les plus influents des qualités de son produit. En outre, il cherche à lui apposer une attestation ou tout au moins la signature d'un savant reconnu. Le but est d'étendre la confiance que lui accorde le public à la sphère des médecins et savants officiellement reconnus.

Nestlé trouve un soutien auprès du Français J.-A. Barral chimiste influent et estimé. Ses travaux sur la préparation du pain avaient déjà servi à Nestlé pour l'invention de la farine lactée. Aux termes d'un accord signé entre le savant et l'entrepreneur, aucune boîte de farine ne devait être vendue dans le monde sans un ruban spécial appelé bande d'approbation, portant la signature de Barral, une brève attestation de ce dernier ainsi qu'une déclaration de garantie. Nestlé paie à Barral cinq centimes pour chaque boîte vendue, c'est-à-dire pour chaque ruban qu'il lui fournit. Nestlé, ensuite, majore ses prix d'usine en conséquence.

Lorsque la guerre franco-allemande interrompt les expéditions de rubans depuis la France, Nestlé doit vendre les boîtes sans les bandes d'approbation. Par la suite, les relations d'affaires avec le fils de Barral, à Londres, s'enveniment complètement et Nestlé décide de ne plus utiliser les rubans. A partir de 1872, seul le nom de Nestlé garantit sur l'emballage la qualité et la valeur scientifique du contenu.

Le mode d'emploi

Au milieu du XIXe siècle, les mamans obligées de recourir à une alimentation de substitution pour leur bébé utilisent souvent des mets farineux. Malheureusement, ils sont beaucoup trop épais et doivent être littéralement enfoncés dans la bouche de l'enfant. On prend l'habitude, dans certains endroits, de faire préalablement mâcher la nourriture par un adulte. Cette alimentation n'est pas seulement trop épaisse pour les nourrissons, elle est aussi donnée en trop grandes quantités et réchauffée. Henri Nestlé est conscient du fait que sa farine lactée risque de pâtir de ces mauvaises habitudes. Produire un aliment très simple à préparer ne suffit donc pas si l'on ne se préoccupe pas également d'une utilisation correcte. La préparation plus ou moins liquide doit être donnée avec une périodicité variable, en tenant compte de l'âge, de la constitution et de l'état de santé de l'enfant. C'est la raison pour laquelle Nestlé tient absolument à ce que le dosage exact soit fixé par le médecin traitant. Mais comme très peu de mamans consultent un médecin pour les problèmes d'alimentation de

leur enfant, il décide en novembre 1868 de mettre sur chaque boîte un mode d'emploi rédigé en termes généraux afin que les erreurs les plus grossières soient évitées. C'est une nouvelle fois aux compétences de Barral qu'il s'en remet pour la rédaction du mode d'emploi.

Publicité et relations publiques

Tant que le produit ne se vend qu'à Vevey et dans ses alentours, Nestlé n'a guère besoin de penser à la publicité ou aux relations publiques. Son nom est bien assez connu. Grâce à ses activités antérieures, il est considéré et respecté dans la population. Les succès obtenus avec sa farine ont beaucoup fait parler de lui.

Flatté par ces succès, Nestlé pense que la diffusion de son produit fonctionnerait également sans problème dans d'autres régions et à l'étranger. Erreur! Les mamans n'achètent pas un produit inconnu à un fabricant inconnu et tous les médecins ne sont pas prêts à proposer des essais avec la farine lactée. Nestlé recourt alors à des méthodes répandues parmi les fabricants de recettes secrètes. Il fait paraître pendant un certain temps dans des feuilles d'annonces des réclames pour convaincre les clientes d'utiliser sa farine lactée, puis il change de stratégie et il y renonce.
Il ne met plus d'annonces dans les journaux politiques (les plus lus) mais dans des revues médicales. Il mise sur une tactique prudente, prend ses distances avec les produits secrets et s'adresse désormais à des professionnels. Sa nouvelle stratégie vise la vente par l'intermédiaire des pharmaciens et des médecins. Plutôt que des annonces, il préfère des articles signés par des médecins et des professeurs.

Les textes des réclames de Nestlé ne se distinguent pas de ceux des fabricants de potions secrètes: titres, indication du fabricant et possibilités d'utilisation se ressemblent. En revanche, il renonce à ajouter des attestations, des lettres de remerciements et une longue présentation de lui-même. Il fait valoir la supériorité de son produit par ses caractéristiques.

Sur la base des lettres personnelles et des circulaires qu'il a envoyées aux médecins, il met au point un prospectus dont il fait un grand tirage. Toutefois, il en adapte la forme et la langue au public-cible. Il l'envoie à ses agents et détaillants pour qu'ils les adressent à des médecins, des sages-femmes et, après consultation des listes d'état civil, aux mamans qui viennent d'accoucher. Par cette publicité directe, Nestlé, selon ses propres dires, obtient que de nombreuses mères congédient leurs nourrices pour se contenter ensuite de sa farine lactée.

En mai 1868, Nestlé commence également à rédiger des articles sur l'alimentation des bébés. Dans un style sobre, il présente les innombrables problèmes de l'alimentation des nourrissons ainsi que les avantages et les succès obtenus avec sa farine lactée. Il fait paraître son premier article en juin 1868 dans la partie rédactionnelle des «Frankfurter Familienblätter». C'est une forme de publicité déguisée. Le contenu d'un article paraît plus

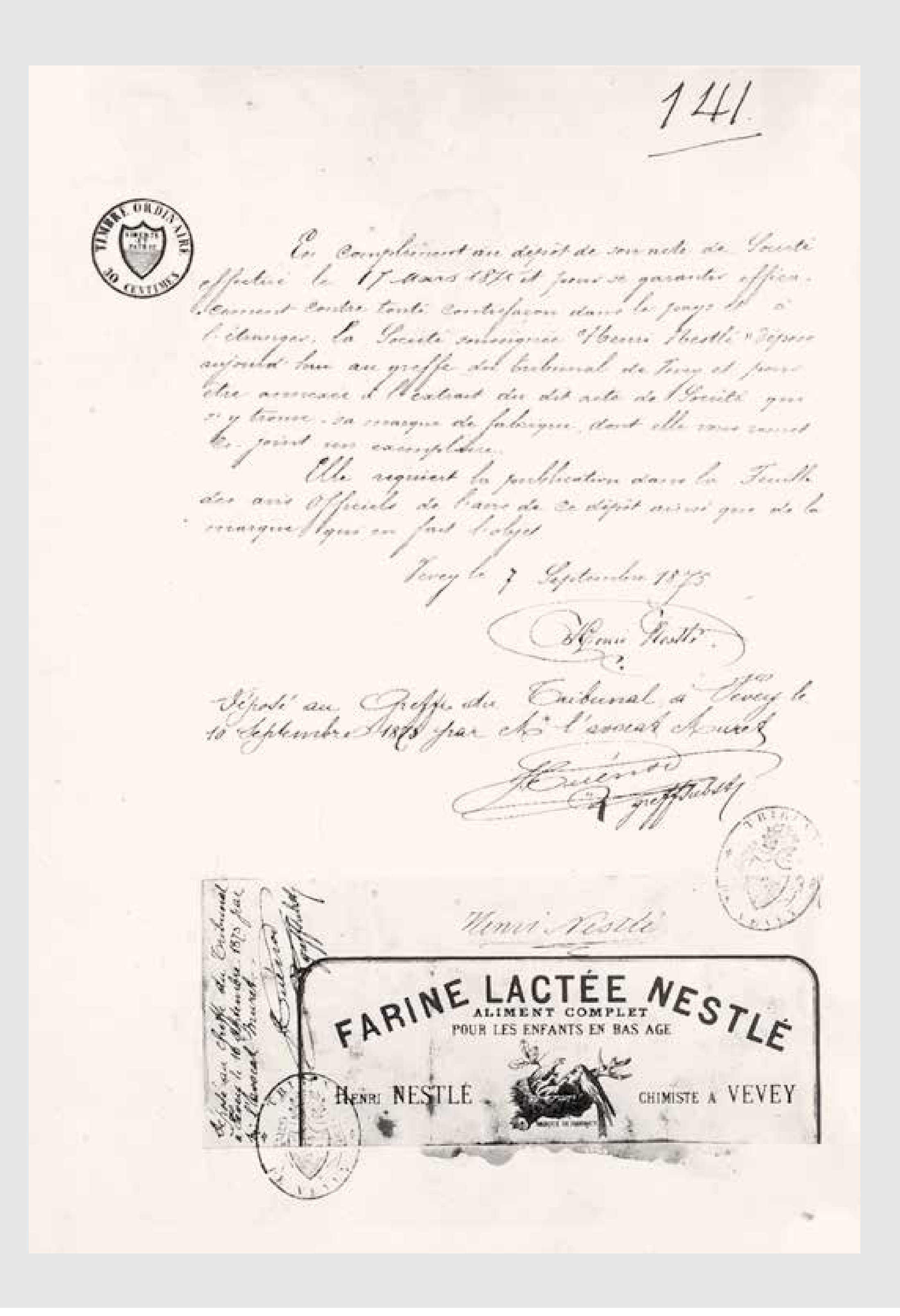






Henri Nestlé

Etiquette vers 1900. La signature, le nid utilisé comme logo et la rondelle font partie de l'identité visuelle du produit.
A droite: La marque est déposée en 1875 à Vevey. Elle ne sera protégée dans toute la Suisse qu'en 1880.



141

TIMBRE ORDINAIRE 10 CENTIMES

En complément au dépôt de son acte de Société effectué le 17 Mars 1875 et pour se garantir efficacement contre toute contrefaçon dans le pays et à l'étranger, la Société soussignée "Henri Nestlé" dépose aujourd'hui au greffe du tribunal de Vevey et pour être annexé à l'extrait du dit acte de Société qui s'y trouve, sa marque de fabrique, dont elle vous remet ci-joint un exemplaire.

Elle requiert la publication dans la Feuille des avis Officiels de l'avis de ce dépôt ainsi que de la marque qui en fait l'objet.

Vevey le 7 Septembre 1875

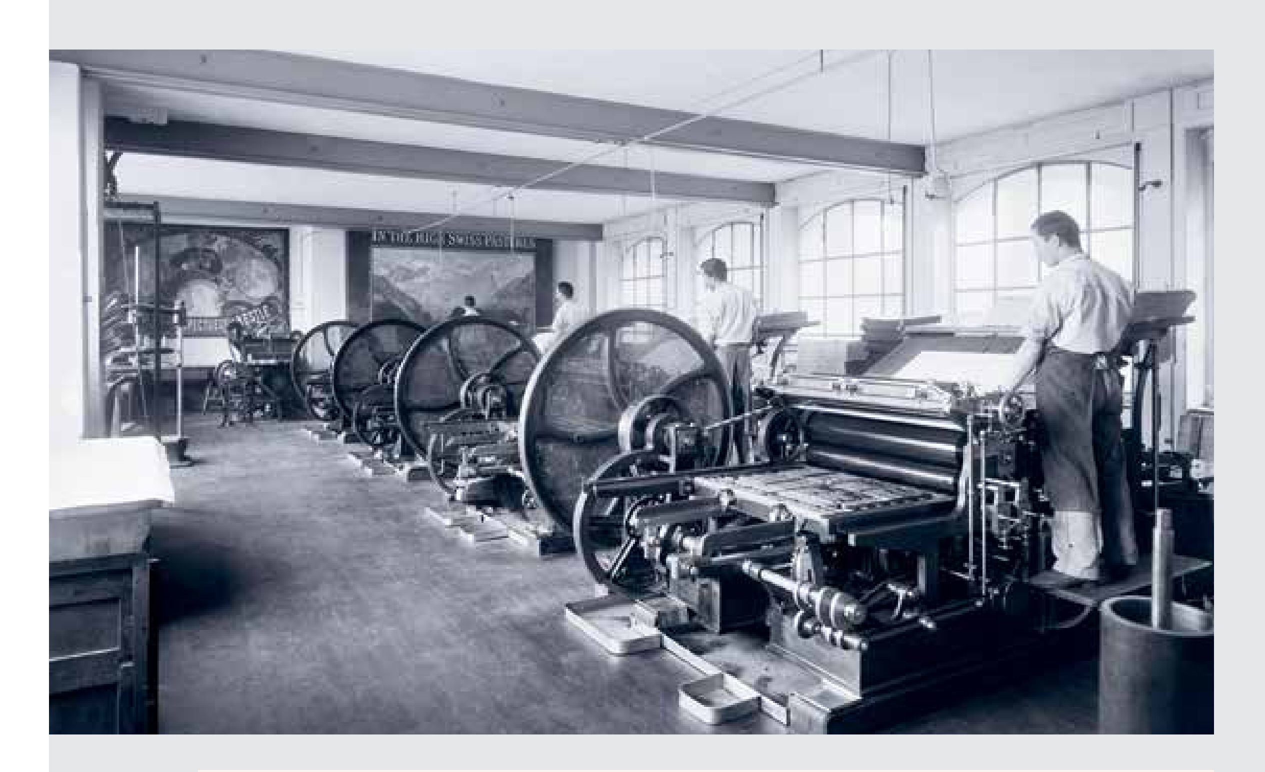
Henri Nestlé

Déposé au Greffe du Tribunal à Vevey le 10 Septembre 1875 par Mr l'avocat [illegible]

[illegible] greffier subst.

Henri Nestlé

FARINE LACTÉE NESTLÉ
ALIMENT COMPLET
POUR LES ENFANTS EN BAS AGE
HENRI NESTLÉ
CHIMISTE A VEVEY



Vevey le 23 Janvier 1868
Au Bureau de la Gazette de Lausanne

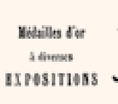
Veuillez s. v. p. insérer l'annonce ci-jointe
Une fois par semaine pendant les mois
de Juillet et Août et tous les quinze
jours pendant les autres mois de l'année
jusqu'à la fin de Decembre
Mrs. Simond fils à Lausanne est chargé
de vous payer. Votre dévoué
Henri Nestlé

Dans les années 1880, l'imprimerie est installée dans les anciens locaux de Henri Nestlé. On y imprime étiquettes et matériel publicitaire. En bas: Très tôt, Nestlé comprend l'importance de la publicité. Il écrit ses instructions, ici à la Gazette de Lausanne, le 23 janvier 1868, pour la publication d'annonces.
A droite: Annonces parues dans des journaux de divers pays entre 1868 et 1883.

FARINE LACTÉE H. NESTLÉ

GRAND DIPLOME D'HONNEUR

Médailles d'or à diverses EXPOSITIONS



Certificats nombreux des premières AUTORITÉS MÉDICALES

Marque de fabrique.

Aliment complet pour les enfants en bas-âge.

Supplée à l'insuffisance du lait maternel, facilite le sevrage, digestion facile et complète. — Se vend dans toutes les bonnes pharmacies et drogueries. H 752 Q

Pour éviter les nombreuses contrefaçons, exiger sur chaque boîte la signature de l'inventeur. Henri NESTLÉ, Vevey (Suisse)



La farine alimentaire

DE

Henri NESTLÉ

chimiste à Vevey

est la nourriture la plus saine et la plus rationnelle pour les enfants en bas âge. Il suffit de la cuire avec de l'eau, pour obtenir une légère bouillie appétissante, qui remplace avantageusement le lait, le pain et le sucre. Une boîte contenant la nourriture pour environ une semaine, coûte 1 fr. 30.

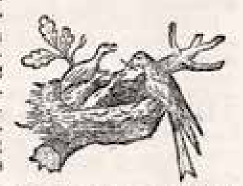
Farine alimentaire ferrugineuse, pour les personnes faibles de sang. 1 fr. 80.

Chez MM. **Simond** fils, droguiste, et Henri **Manuel** fils, rue de Bourg, 9, Lausanne.

FARINE NESTLÉ

ALIMENT LACTÉ POUR LES ENFANTS EN BAS AGE.

Cette farine lactée est composée d'après les principes de la science et sanctionnée par la pratique, de manière à présenter aux enfants en bas-âge, *aux personnes faibles et aux valétudinaires* tous les éléments d'une complète nutrition et à l'état le plus assimilable.



Son emploi est des plus faciles : il suffit de la cuire avec de l'eau pour obtenir en quelques minutes un lait d'un goût parfait et formant une nourriture confortable et reconstituante avec laquelle la mère pourra nourrir son enfant avec la plus grande *facilité et régularité.*

Le savant chimiste, M. J.-A. Barral, a analysé cette farine, et M. le professeur Monod l'a ensuite expérimentée et en a fait un rapport des plus élogieux. — Des lettres d'approbation de médecins distingués de différents pays ont été également adressées à l'inventeur, NESTLÉ, à Vevey (Suisse).

Dépôt central chez M. E. Christen, ph., rue du Caire, 31, Paris, et dans les princip. pharm.

VELKÝ DIPLOM ČESTNÝ.

JINDŘ. NESTLÉ-HO

živící moučka

pro dítky,

nejvýživnější potrava pro **kojence** a **slabé dítky.** — Jedna krabice 90 kr.



Zlaté **medaile** na mnoha výstavách.

Četná doporučení prvních lékařských autorit.

(Ochranná známka.)

J. Nestlého condensované mléko.

1 krabice za 50 kr.

Hlavní sklad pro Čechy, Moravu a Slezsko u **J. Anděla,** materialisty **v Praze** **„u černého psa"** (Husova třída čís. 13.)

Koupiti lze též u všech pp. lékárníkův a materialistů v Praze i na venkově.

Nestle's Kindermehl



[illegible]

Kein Nahrungsmittel für Kinder bietet gleiche Vortheile.

[illegible]

Gant-Anzeige. | Lampenschirme und

On Sale at all W. H. Smith & Son's Bookstalls, and at the Co.'s Depots.

NESTLE'S MILK FOOD

TRADE MARK

for **INFANTS,** also for CHILDREN and INVALIDS.

PREPARED IN VEVEY, SWITZERLAND.

The Basis of **NESTLE'S FOOD** is choice Milk from Swiss Cows, to which is added a little sugar and some Wheat Flour the insoluble parts of which have been excluded by a special **PROCESS** of **BAKING.** The product obtained in this way acts as a solvent upon the casein, and prevents the milk from curdling in large lumps, thus rendering the whole compound, which is of the highest nutritive value, as digestible as **MOTHER'S MILK.** It is recommended by the highest medical authorities throughout the world.

NESTLE'S MILK FOOD is **INVALUABLE** as **CONTAINING MILK IN ITSELF.** It is instantly prepared with the **SIMPLE ADDITION OF WATER.**



A la fin du XIXe siècle, la publicité s'affiche dans l'espace public, ici sur les bus de Londres.
A droite: Une «salle de réclame» est aménagée dans l'usine en 1898 pour accueillir les visiteurs.
En bas: Cette petite carte pré-imprimée de 1874 permet aux clients de commander facilement la farine lactée.


Carte-correspondance

Adresse. — Indirizzo.

Monsieur H. Nestlé

Chimiste

Vevey

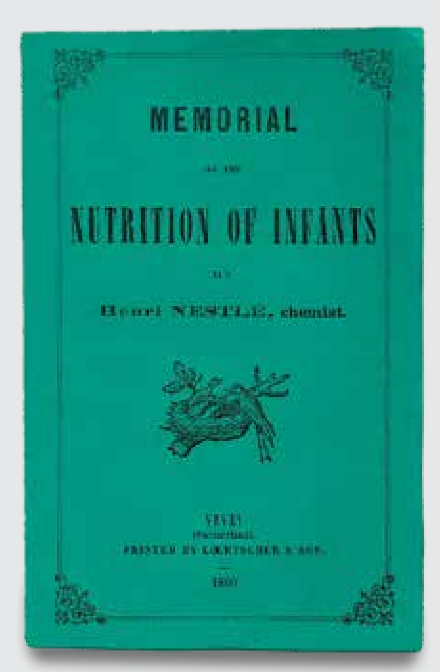

Veuillez, je vous prie

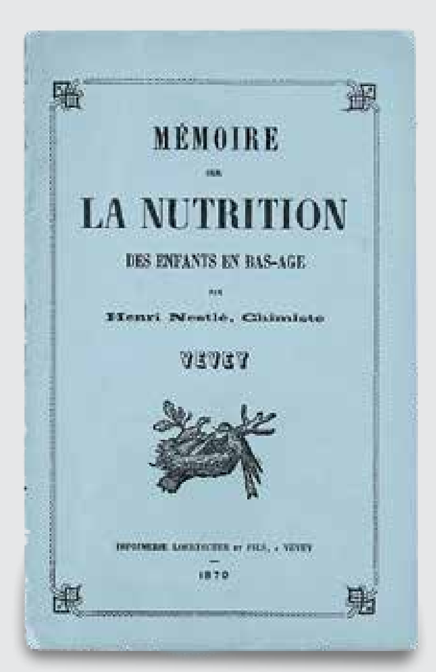
m'expédier par grande

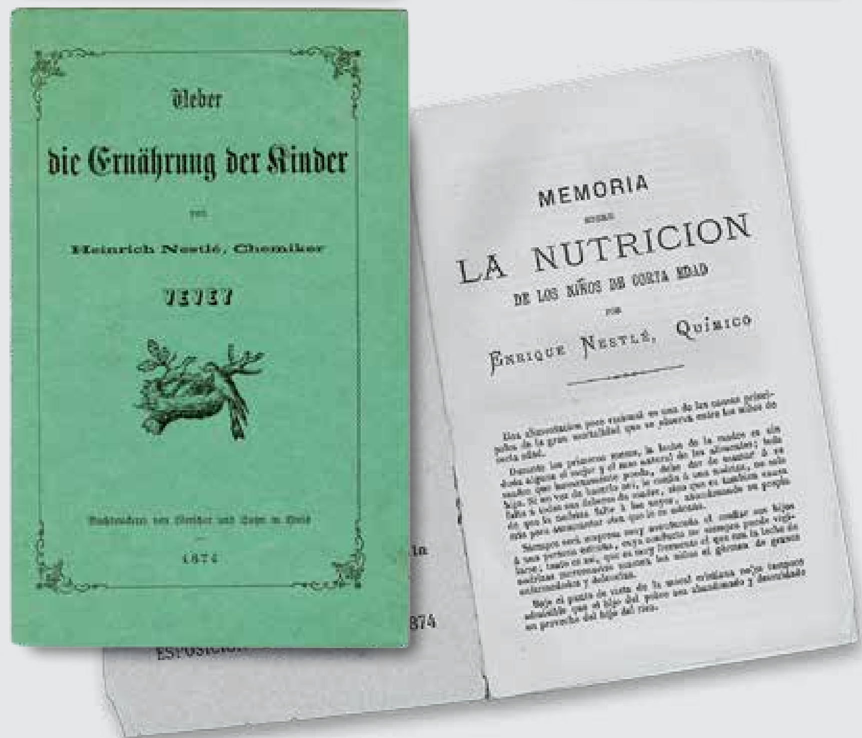
vitesse 50 boîtes de votre

Farine lactée

23/6.74







Ces brochures écrites par Henri Nestlé sont traduites en plusieurs langues et réimprimées durant plus de 30 ans.
A droite: Plaque métallique publicitaire pour la farine lactée en France vers 1895.
En bas: Brochure allemande de la même période.

FARINE LACTÉE NESTLÉ
ALIMENT COMPLET
LE SEUL CONTENANT LE BON LAIT SUISSE
POUR LES ENFANTS
POUR LES VIEILLARDS
EN VENTE DANS TOUTES LES PHARMACIES ET GRANDES MAISONS D'ÉPICERIE.



crédible au lecteur que celui d'une réclame. En le rédigeant, Nestlé paraît désintéressé.

Nestlé fait imprimer ses articles à grand tirage et les distribue à des médecins et à des détaillants. Ensuite, il demande aux commerçants de les faire paraître dans la partie rédactionnelle des journaux. Il procède de même avec les articles scientifiques que des autorités médicales consacrent à sa farine lactée. De cette manière, elle bénéficie rapidement et sans grands frais d'une énorme publicité, non pas sur le mode tapageur mais sur le mode «sérieux».

Pour les mamans, Nestlé continue cependant de penser que le bouche-à-oreille est la meilleure des publicités. Avec sa femme, il demande donc, dans des lettres personnelles à ses agents et à ses revendeurs, qu'ils parlent avec les mères de la farine lactée et de son utilisation correcte. C'est ainsi qu'ils écrivent des centaines de lettres dans lesquelles il est toujours question des avantages de la farine, de son mode d'emploi et des succès de vente obtenus dans le monde.

Il n'y a cependant pas que les mamans et les commerçants à persuader. Nestlé tient absolument à garder le contact avec le corps médical, à le convaincre des atouts de la farine lactée ou, tout au moins, à réduire les préjugés contre les aliments de substitution contenant de la farine de blé. Il essuie une première déception lorsqu'il fait parvenir à son cousin de Francfort un article sur la farine lactée à l'intention du corps médical de cette ville. Hélas, l'association des médecins de la région ne la porte même pas à la connaissance de ses membres. Mais l'entrepreneur veveysan ne baisse pas les bras, rédige un nouvel article et l'envoie à chaque médecin de Francfort. Il écrit en outre une brochure au caractère scientifique appuyé, intitulée: *Mémoire sur la nutrition des enfants en bas-âge*. Il y parle objecti-

«Je préfère de faire connaître ma farine plutôt par la voie scientifique que par la grande caisse.»

Henri Nestlé 1869

vement de l'alimentation des bébés en général et de la composition, de l'utilisation et des succès de sa farine. Il l'envoie avec une lettre manuscrite et des échantillons gratuits à d'innombrables médecins et sages-femmes. Par la suite, il le traduit encore en plusieurs langues. Le mémoire sera réédité un grand nombre de fois. Il est à ce point remarqué qu'il sera souvent plagié par des concurrents pour leur propre publicité.

Afin de gagner l'estime du corps médical, toujours plus influent, il n'hésite pas à requérir le soutien des plus hautes autorités scientifiques et des personnalités les plus en vue. Il se rend dans des universités de France et d'Allemagne où il rencontre surtout des professeurs de chimie et de médecine. Ce faisant, il obtient que des savants renommés se penchent sur son produit, l'analysent, l'expérimentent et fournissent des expertises. Après les premières publications de ces travaux, des médecins de plus en plus nombreux veulent faire des essais avec la farine lactée et informer le public de leurs résultats. Selon Nestlé, ces publications dans les revues spécialisées contribuent énormément à promouvoir son produit dans le corps médical.

Il n'hésite pas non plus à recourir à des moyens peu conventionnels pour assurer la plus vaste diffusion possible de son mémoire. Il incite ses agents à faire vendre le mémoire en librairie afin d'informer les intéressés avec un minimum de frais. La brochure est vendue pour quasiment rien aux libraires à condition qu'ils fassent de la publicité pour elle dans les journaux en indiquant leur nom et leur adresse. Ainsi, le public ne voit pas immédiatement qu'il s'agit en fait d'une publicité, ce qui accroît la crédibilité de la brochure.

Cette démarche apporte finalement le succès espéré à Nestlé, même s'il n'en est pas le seul responsable. Comme pour les autres instruments de marketing, les agents et les commerçants ont aussi fourni des efforts. Nestlé leur demande d'ailleurs toujours leur avis et écoute leurs suggestions, d'autant plus qu'il ne sait jamais quel moyen de propagande est le mieux adapté à tel ou tel endroit. C'est pourquoi il leur laisse toujours le choix. Christen, l'agent parisien, joint à chaque prospectus des «Eaux minérales de Vals» (Vals-les-Bains, en France) le prospectus de la farine lactée Nestlé. Pour mieux défendre encore les intérêts de l'entrepreneur suisse, il adhère à la Société de protection de l'enfance. C'est lui qui présente, en 1872, pour la première fois la farine lactée à une exposition, l'Exposition universelle d'économie domestique, à Paris. Le produit est récompensé par une médaille d'or. D'autres distinctions suivent et contribuent à son succès.

Le développement de l'entreprise

Entre l'automne 1867 et mars 1875, c'est-à-dire dans la période où l'entreprise est entièrement entre les mains d'Henri Nestlé, la production annuelle passe de 8600 boîtes (en 1868) à 670 000 (en 1874). La barre du million est franchie en 1875.





Calendrier publicitaire américain de 1889 et brochure française de 1893.
A droite: Affiche pour le lait condensé Nestlé. Elle souligne l’importance des transports ferroviaires pour l’acheminement rapide des produits vers 1900. En bas: Publicité russe vers 1892.


Швейцарская Молочная Мука
Генриха Нестле
для
Кормленія
Грудныхъ Дѣтей
Цѣна за Жестянку 1 руб. сер.
Единственный агентъ для всей Россіи
Александръ Венцель
С. Петербургъ
Екатерининскій каналъ

Jusqu'en 1871, la production progresse modestement: trente à quarante mille boîtes par an. Cette lenteur s'explique par la difficulté de constituer un réseau de revendeurs, par les moyens financiers limités et par une stratégie commerciale sciemment peu agressive parce qu'orientée vers une croissance à long terme. A ces facteurs vient s'ajouter la guerre franco-allemande qui entrave les relations commerciales entre 1870 et 1871.

Dans les premières années, le lancement de la farine lactée est aussi contrariée en bien des endroits parce que des commerçants ne poussent pas suffisamment la vente, parce qu'ils renoncent à la vendre ou encore parce que des médecins refusent de la faire essayer à des jeunes mères. Nestlé met un an et demi pour mettre au point et harmoniser ses différents instruments de marketing: emballage, distribution par le canal des pharmaciens plutôt que par celui des commerçants de denrées alimentaires, reconnaissance par les autorités scientifiques et médicales, adaptation des méthodes publicitaires.

Ensuite seulement, le volume des ventes et le nombre des pays d'exportation augmentent rapidement. En 1874, la farine lactée est vendue dans dix-huit pays sur les cinq continents. Les meilleurs résultats sont réalisés, dans l'ordre décroissant, en Allemagne, en Suisse, en France, en Russie et en Autriche. Dans tous ces pays, Nestlé a décidé lui-même de la stratégie commerciale ou l'a établie en collaboration étroite avec ses agents et revendeurs.

Il n'en va pas de même aux Etats-Unis et en Grande-Bretagne où les agents principaux ou importateurs, beaucoup plus indépendants, ont parfois suivi d'autres voies. En Amérique, les ventes stagnent après des débuts prometteurs tandis qu'en Angleterre, le réseau s'effondre complètement en très peu de temps et doit être entièrement reconstitué.

A cette époque, on confiait couramment des positions très importantes et difficilement contrôlables à des parents «loyaux» ou à des amis. Nestlé se mordra les doigts pour l'avoir fait à Londres et à New York: en automne 1872, il doit interrompre ses relations avec ses agents de Londres qui sont en cessation de paiement. à New York, en dépit d'expériences peu encourageantes, il conserve le même agent. Ses successeurs devront le remplacer et introduire des mécanismes de contrôle rigoureux pour relancer les affaires en Amérique du Nord.

Il ressort de la correspondance d'Henri Nestlé que, sous sa direction, les bénéfices nets passent de 3500 francs en 1868 à 267 300 francs en 1874. Dans les mois qui précèdent la vente, en février 1875, le bénéfice net atteint mille francs par jour, en comptant 360 jours de travail par an.

Ces chiffres peuvent être comparés avec les bénéfices des filatures, la plus ancienne branche industrielle de Suisse. Après huit ans d'exploitation, Nestlé réalise un bénéfice analogue à celui des filatures les plus rentables à la meilleure époque du XIXe siècle, c'est-à-dire entre 1865 et 1875. Douze ans plus tard, les bénéfices de la société sont un multiple de ceux des filatures.

Le succès de la farine lactée de Nestlé n'éveille pas seulement l'ardeur de nombreux concurrents, particulièrement en Suisse, mais aussi l'intérêt d'hommes d'affaires qui s'inspirent des méthodes de Nestlé. Mais quels sont les résultats de la farine lactée sur le plan médical? Quelles expériences les médecins font-ils avec elle? Comment jugent-ils ses effets?

Jusque vers 1873, les médecins les plus en vue ne prennent que rarement position sur ce produit. Dans la presse spécialisée, on ne trouve que les articles envoyés par Nestlé lui-même. Plus tard, cependant, les pédiatres négligeront moins la farine de Nestlé lorsqu'ils parleront des aliments de substitution. Quant aux expériences pratiques, elles conduisent à des recommandations d'utilisation de plus en plus nuancées.

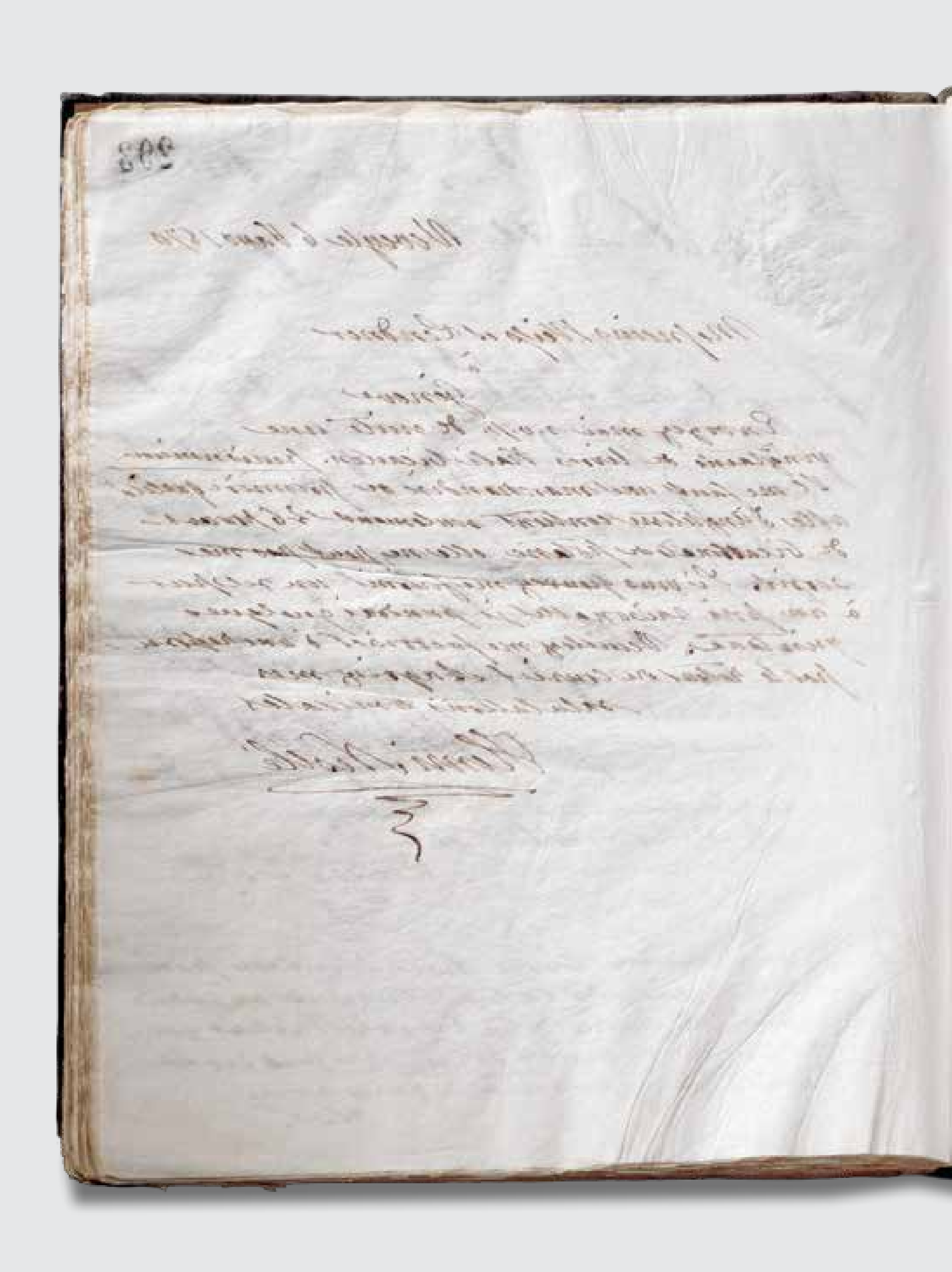
L'opinion générale des médecins est que la farine lactée de Nestlé est l'un des meilleurs aliments de substitution existants, si ce n'est le meilleur. Mais il est vrai que ces positions se fondent encore largement sur des connaissances empiriques, sur l'analyse chimique de la composition préconisée par Liebig et sur sa comparaison avec les éléments constitutifs du lait maternel.

Dans leurs recommandations, les médecins soulignent l'excellente tolérance des nourrissons à la farine Nestlé, sa préparation plus rationnelle que celle réclamée par des produits concurrents et sa fabrication contrôlée. Ces éléments prouvent que l'image du produit, construite par Nestlé, a été adoptée par les médecins «indépendants». A partir de ce moment, la farine lactée sera citée dans les manuels des ménagères.

Nestlé parvient aussi en grande partie à éviter les reproches adressés à Liebig qui entendait remplacer le bon lait maternel par sa soupe pour nourrissons. Au début de ses mémoires, dans de nombreuses lettres et dans ses articles de presse, Nestlé ne cesse de réaffirmer que «pour les premiers mois d'existence, le lait maternel reste l'aliment le plus naturel et le plus approprié». Il évite ainsi d'éventuels reproches avant même qu'ils ne soient formulés.

Après 1875 toutefois, des pédiatres influents manifesteront une hostilité croissante à l'égard des farines pour enfants, celle de Nestlé comprise. Leur argumentation ne se fonde plus sur des résultats empiriques, mais sur des connaissances récentes en chimie et en physiologie. Cette attitude négative est motivée par l'idée que les nourrissons ne peuvent digérer aucune farine, leur salive étant privée des ferments indispensables (cette idée sera désapprouvée dès la fin du XIXe siècle). Mais ce sont surtout les arguments connus contre les produits de composition secrète (publicité tapageuse, contournement des traitements médicaux par les modes d'emploi annexés) qui sont repris.

La base scientifique revendiquée par l'inventeur de la farine lactée le contraint, comme elle contraindra ses successeurs, à adapter sans cesse le produit aux dernières découvertes de la science. Tandis que la proportion de farines dextrinisées est constante, celle des sels minéraux, par exemple, varie. Cependant, la recherche scientifique réalise de véritables progrès en matière d'alimentation infantile et surtout de vita-



Livre de correspondance (copie-lettre du 7. 1. 1871) de Henri Nestlé.

294

Vevey 7 Janvier 1871.

Messieurs Wellyamoz & Clavel

à Genève

Par votre [illegible] de francs [illegible]
fr 20.50 [illegible] j'ai l'honneur [illegible] facture du [illegible]
expédié avec remerciements.

[illegible] j'ai l'avantage de vous [illegible]
[illegible] que vous [illegible]
[illegible] par votre [illegible]
me donner crédit [illegible] de fr [illegible]

[illegible]
[illegible]
de fr [illegible] payable [illegible]
[illegible] signature.

[illegible] lettre
de quelques [illegible]

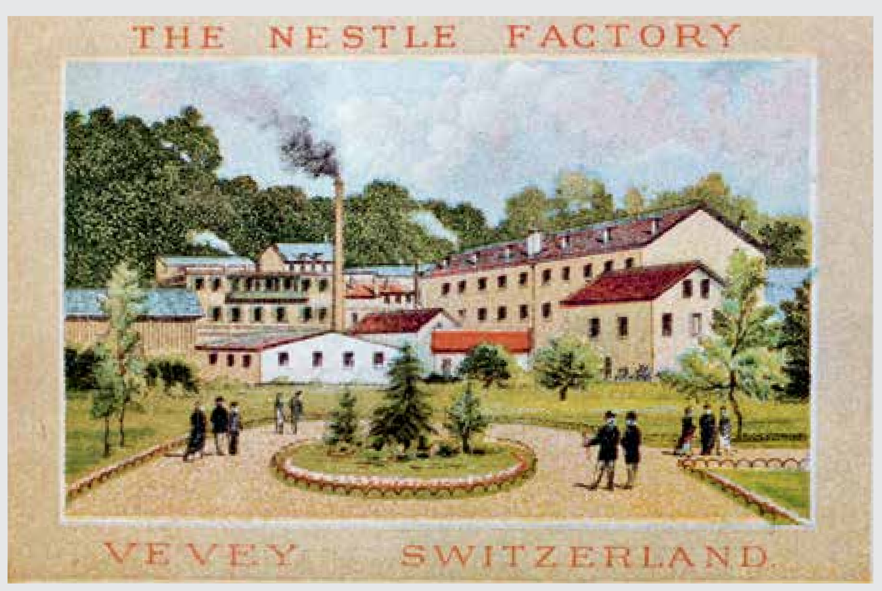
[illegible]
agréez, Messieurs, mes [illegible] salutations.

Henri Nestlé

Carnet de notes de Henri Nestlé qu'il utilisait dans tous les domaines de son affaire. Ici, droits de douanes et frais de transports demandés dans différentes villes pour ses produits vers 1870.

Bière 50 litres à 1,10 f 55.–

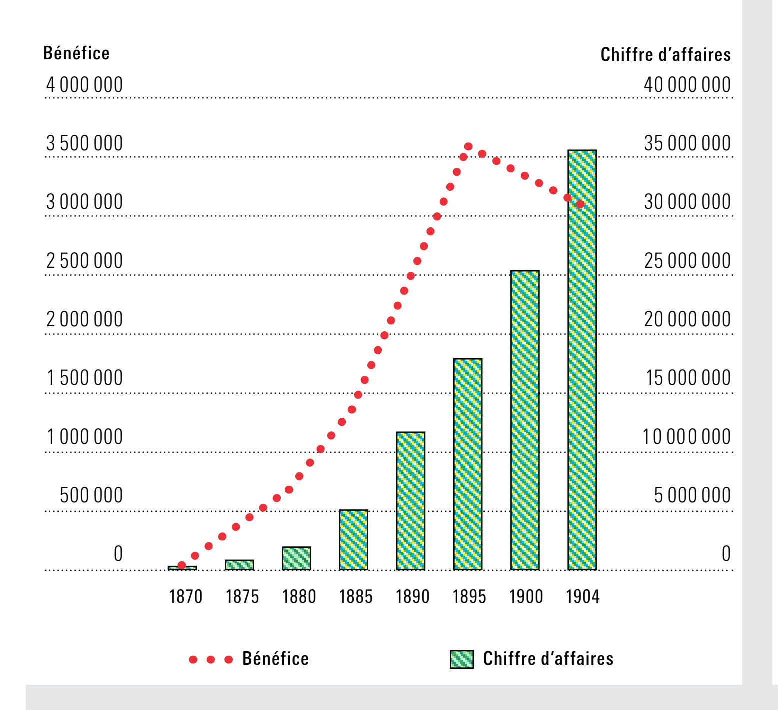
Voiture g^de vitesse	f 8.65	
Declaration	1.08	
Signature	–.30	
Visitation	–.30	
Droit d'entrée	1.47	
Transport à domicile	1.40	
faux frais.	–.60.	13.80
ou f137.60 les 100 litres		f 68.80



Vues de la fabrique Nestlé vers 1890 et 1880 utilisées à des fins publicitaires.

mines. Ils amèneront finalement la société Nestlé à proposer dès les années 1920 et 1930 (elle s'appelait à l'époque Nestlé & Anglo-Swiss Condensed Milk Co.) toute une série de produits diététiques spécifiques pour le traitement de certains symptômes.

Chiffres d'affaires et bénéfices de la société Nestlé de 1870 à 1904 *(en CHF)*



Vente farine lactée 1875

(par pays)

Suisse	140 929
Allemagne	601 660
France	118 437
Etats-Unis	15 000
Angleterre	5 752
Hollande	18 400
Egypte	650
Australie	–
Belgique	10 654
Brésil	24 500
Equateur	–
Italie	8 246
Japon	450
La Plata/Argentine	5 200
Canada	5 072
Mexique	700
Indes néerland (Indonésie)	840
Autriche	69 934
Empire ottoman	1 950
Russie	71 450
Serbie/Balkans	404
Scandinavie	6120
Espagne	–
Nombre de boîtes	**1 106 348**

Expansion géographique des exportations de farine lactée (1868–1875)





Vente de l’entreprise et dernières années

1875–1890

La vente

En 1873 pour la première fois, la situation économique de Nestlé à Vevey paraît assurée. Il a remboursé toutes ses dettes hypothécaires et a pu autofinancer le nouvel agrandissement de sa fabrique. Les ventes de son produit croissent rapidement. Le Mexique, l’Argentine, la Scandinavie et les Indes néerlandaises (Indonésie) se sont ajoutés aux anciens marchés.

Maintenant que son entreprise est consolidée, Nestlé veut améliorer son statut juridique dans sa commune de domicile. Il en a assez de demander régulièrement le renouvellement de son autorisation de séjour et de son droit d’habitation. Aussi requiert-il en octobre 1873 pour lui et pour sa femme le droit de bourgeoisie de la commune de Vevey. Convaincu qu’il s’agit d’une «bonne recrue», le Conseil communal vote peu avant Noël l’acceptation de la demande et la transmet aux autorités cantonales. Le Grand Conseil du canton de Vaud ayant à son tour voté en faveur de la requête, le droit de bourgeoisie de la commune de Vevey lui est accordé le 11 septembre 1874. Entre-temps, il a renoncé à celui de la ville de Francfort-sur-le-Main.

En août 1874, peu de jours après avoir reçu le droit de citoyenneté cantonale, Nestlé achète une propriété avec villa à Glion, au-dessus de Montreux, pour la somme de trente mille francs. Entre septembre et novembre, il conclut de nombreux précontrats sur d’autres terrains pour une valeur totale de soixante mille francs. Ses investissements ne sont donc pas consacrés à la marche de ses affaires proprement dites.

Ces investissements immobiliers portent à penser qu’à ce moment déjà, Nestlé songe à confier à d’autres la direction de l’entreprise, même si

sa décision de se retirer des affaires n'est pas encore prise. Nestlé a déjà soixante ans. Rien n'indique qu'il ait pu être malade ou qu'il soit affaibli, quoique l'immense travail fourni pendant les sept années précédentes ait dû le marquer. Mais il est compréhensible qu'il cherche à se décharger.

Cela ne suffit pas, cependant, à justifier une retraite complète. Un homme qui a pu, à 54 ans, bâtir une telle entreprise et s'est montré capable de tout repenser sans jamais cesser d'apprendre, n'est pas trop vieux pour être responsable de ses affaires à soixante ans.

Mais les tâches qui lui incombent à la fin de l'année 1874 sont considérables. Nous avons déjà parlé d'un nouvel agrandissement de la fabrique, rendu nécessaire par la croissance continuelle de la production. En outre, Nestlé envisage de fabriquer lui-même ses boîtes en fer blanc. Cette perspective requiert de nouveaux grands investissements.

A Vevey, le travail occupe maintenant une trentaine d'ouvriers. Le nombre des agents, des revendeurs, des pays d'exportation, le chiffre d'affaires n'ont pas cessé de croître. Jusqu'à présent, Nestlé a maîtrisé seul cette expansion, comme un pionnier travailleur et ouvert, avec un immense talent d'improvisation. La taille de l'entreprise exige cependant de nouvelles structures d'organisation. Avec tout le travail qui s'accomplit dans l'entreprise, il n'est plus possible de maintenir des contacts personnels avec chaque agent, chaque revendeur. Il a fallu introduire des règlements, des contrôles.

Les circonstances personnelles et la situation de l'entreprise parlent en faveur d'un allègement, de la constitution d'une nouvelle direction, d'une succession à long terme intégrant de nouveaux rapports de participation et de propriété. Toutefois, le propriétaire n'est pas obligé de vendre ni de se retirer complètement des affaires. C'est pourtant la décision que prend Nestlé. Comme il le dit lui-même, «j'échange ma belle affaire qui m'a rapporté tant d'honneurs et d'argent contre des billets de banque sales et réduis ainsi considérablement mes revenus».

«Comme j'ai vendu mon nom,
ma femme a dû m'aider
à m'en faire un nouveau […].»

Henri Nestlé 1875

Il n'est pas aisé de fournir l'explication de cette décision. Peut-être ses expériences faites avec des associés, le goût des attributions de compétences et des rapports de propriété clairs et le besoin de tranquillité l'ont-ils poussé à vendre son entreprise. Ce qu'il y a de remarquable à ce tournant de son existence, c'est de nouveau la flexibilité d'esprit d'Henri Nestlé. Il se sépare apparemment sans difficulté de l'entreprise florissante à laquelle il s'était pleinement consacré pendant des années. Il convient tout d'abord avec ses successeurs qu'il continuera d'assurer «la principale surintendance de la partie scientifique» et qu'il exercera une activité de conseil pour l'entreprise. Mais comme ses successeurs travaillent eux aussi de façon très indépendante et énergique, il renoncera à cette perspective.

Diverses personnes apprennent à la fin de 1874 l'intention de Nestlé de se décharger, voire de vendre son entreprise. En coulisses, deux groupes au moins se forment qui envisagent sérieusement une participation ou le rachat de toute l'affaire. Isaac Demole, de Montreux, et son voisin Schliper semblent vouloir emporter le paquet. Ils ont déjà convenu avec Nestlé de racheter l'entreprise pour le prix d'un million de francs. Une anecdote veut qu'en allant voir son beau-père à Genève pour s'assurer du financement, Isaac Demole rencontre dans le train l'un des frères Monnerat et lui parle de ses négociations avec Nestlé. Comme les Monnerat et Pierre-Samuel Roussy, le fournisseur de farine de Nestlé, sont également intéressés à la reprise, Monnerat rentre immédiatement à Vevey pour entretenir Roussy de sa conversation avec Demole. Les compères s'associent avec Gustave Marquis, neveu de Roussy, afin de consolider le financement et soumettent à Nestlé une offre d'achat ferme pour le même prix.

Les négociations sont menées par Roussy qui connaît bien Nestlé, puisqu'il lui livre de la farine et qu'il lui a aussi trouvé des revendeurs. Pour convaincre Henri Nestlé et plus particulièrement son épouse, Roussy offre en plus du million un attelage à deux chevaux. Contrairement à ce que les gens ont pu penser, il n'est pas sûr que ce cadeau ait pu faire préférer cette offre à celle de Demole. C'est plutôt le financement assuré et les longues années de relations avec Roussy qui ont emporté la décision. Pour Nestlé, c'est la garantie que l'entreprise continuera d'être dirigée dans le style qu'il lui a insufflé et selon ses plans.

Le 9 janvier 1875, Roussy conclut avec Nestlé une promesse de vente par-devant notaire. L'explosion de la demande impose une reprise très rapide qui doit être avancée au 1er mars alors qu'on avait prévu le 1er mai. Le public apprend la nouvelle de cette «vente sensationnelle» par la presse, trois jours plus tard. Une circulaire est adressée à toutes les personnes concernées pour les informer de la reprise. Elle insiste sur la continuité, soulignée notamment par le maintien du nom. Henri Nestlé cède aux nouveaux propriétaires son nom, la raison sociale «Farine lactée Henri Nestlé» ainsi que sa signature «Henri Nestlé». Pour éviter toute confusion, il devra signer à l'avenir «Nestlé-Ehmant».

Le prix d'un million de francs est payé pour l'ensemble du mobilier et des immeubles, qui représente le tiers de la valeur de l'entreprise, les deux

autres tiers, soit 667 000 francs, étant constitués par «la valeur industrielle et commerciale de la fabrique», c'est-à-dire pour le réseau existant d'agents et de commerçants ainsi que pour les relations avec la clientèle, le nom de l'entreprise et du produit, y compris la marque de fabrique, les brevets d'inventeur, la correspondance médicale… Bref, pour tout ce qui a un rapport direct ou indirect avec l'industrie de la farine lactée.

La société anonyme jusqu'à la mort de Nestlé-Ehmant

Le 8 mars 1875, c'est-à-dire une semaine après la reprise officielle de l'entreprise, celle-ci est constituée en société anonyme sous la raison sociale «Farine lactée Henri Nestlé». Sa durée est limitée à vingt ans. Son conseil d'administration est composé des trois principaux actionnaires, Pierre-Samuel Roussy, Jules Monnerat (président) et Gustave Marquis, qui possèdent à eux trois les deux tiers des actions. Les autres actions sont pour l'essentiel aux mains d'autres membres des familles ainsi que de quelques collaborateurs importants et proches. La forme de la société anonyme permet à l'entreprise de se doter d'une assise financière plus large et de se préparer ainsi à de nouvelles extensions, en dépit du fait que le cercle des actionnaires est restreint, qu'il est dominé par des bailleurs de fonds locaux liés entre eux par des relations personnelles et que le titre n'est pas négocié en bourse.

Immédiatement après la reprise, les successeurs se mettent à l'ouvrage pour agrandir la fabrique. La forte demande, la concurrence toujours plus vive, l'absence de protection juridique et les intérêts qui courent pour les fonds empruntés imposent une accélération des affaires. En 1875 déjà, les successeurs de Nestlé doublent la capacité de production. D'autres étapes suivront. En 1889, la fabrique est raccordée par une voie d'accès au réseau ferroviaire. En 1890, année de la mort de Nestlé-Ehmant, la cheminée de 62 mètres est achevée et les agrandissements de la fabrique de Vevey sont momentanément terminés.

A cette époque, la fabrique de Vevey produit annuellement 2,8 millions de boîtes de farine lactée et 2,2 millions de boîtes de lait condensé. Elle produit également 90 000 boîtes en fer-blanc par jour, pour l'emballage de la farine lactée et du lait condensé. Une partie de cette production part vers les autres fabriques de Bercher, Payerne et Edlitz.

C'est pour faire face à la concurrence d'Anglo-Swiss, à Cham, dans le canton de Zoug, qu'on décide de fabriquer du lait condensé à partir de 1878. Une année auparavant, la société zougoise avait également lancé sur le marché un aliment de substitution pour bébés en plus de son lait condensé. Or, un grand nombre de points de vente de lait condensé et de farine lactée préféraient un seul fournisseur et renoncent pour cette raison à la farine lactée de Nestlé. Le chiffre d'affaires et les bénéfices diminuant fortement, Monnerat propose que la société se lance également dans le lait condensé. Au début, on ne songe qu'à le produire pour les commerçants qui désirent

acheter les deux produits auprès du même fournisseur ou qui, sous la pression de l'entreprise de Cham, sont obligés d'acheter les deux produits à cette dernière. En un mois, la fabrication est lancée avec sept ouvriers et un contremaître qui avait travaillé de nombreuses années à Cham. L'année suivante, l'activité est déjà bénéficiaire; la société Nestlé transforme 1072 tonnes de lait frais en lait condensé.

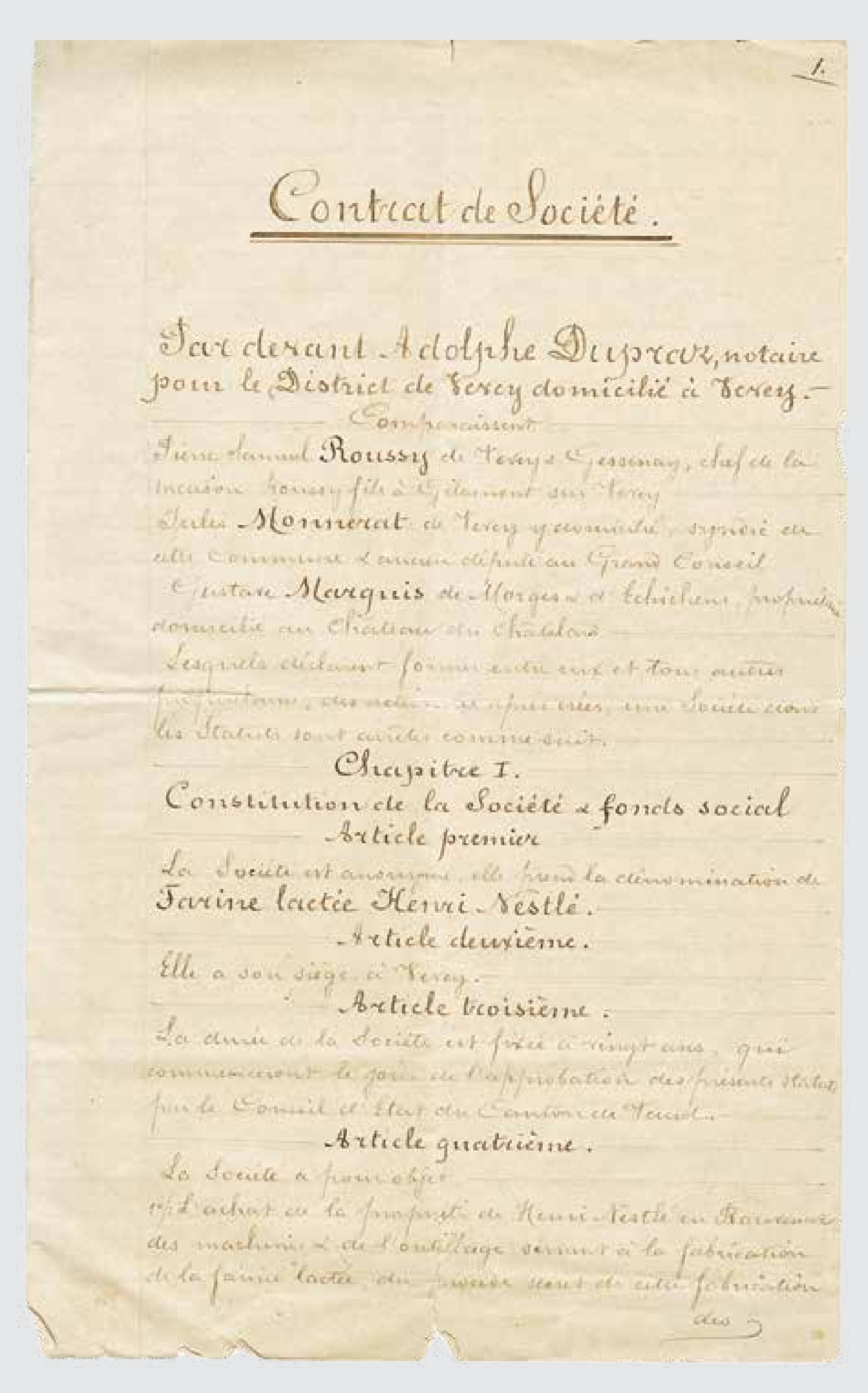
L'offre restreinte de lait frais dans la région veveysane décide la société à établir en 1880/81 une deuxième fabrique de lait condensé à Bercher, centre de production laitière situé à trente kilomètres au nord de Lausanne. Bientôt pourtant, la production de lait de cette région ne suffit plus à la demande industrielle. Aussi une troisième fabrique de lait condensé est-elle mise en service en 1890 à Payerne.

La première fabrique à l'étranger est créée en 1883 à Edlitz-Grimmenstein, à quatre-vingts kilomètres au sud de Vienne, afin d'éviter les droits de douane autrichiens qui venaient de subir une forte augmentation. Pour la même raison, Monnerat suggère en 1879 d'examiner la possibilité de construire une usine en Allemagne. La mort de Pierre-Samuel Roussy, qui en a élaboré le projet, les soucis que causent une nouvelle répartition du rayon de vente en Allemagne ainsi que le budget de ce programme le font échouer. En 1890, la société Nestlé possède ainsi quatre usines, un bureau de vente indépendant à Londres (depuis 1877) et une imprimerie en Suisse (depuis 1882).

Les stratégies de base mises sur pied par Nestlé-Ehmant sont dans l'ensemble conservées. Les instruments de marketing sont complétés et améliorés. Mais la pression de la concurrence transforme la publicité, beaucoup plus agressive que du temps d'Henri Nestlé. De 1875 à 1876, le budget publicitaire passe de 11 000 à plus de 100 000 francs.

Les résultats que Nestlé-Ehmant avaient obtenus expliquent le maintien de ses méthodes de travail. Certes, on modifie les structures, on adapte les contrats aux conditions, on édicte de nouvelles directives. Mais les relations avec les ouvriers restent les mêmes. Les habitudes sont conservées. Le règlement de la fabrique, relativement modéré et moderne entré en vigueur au moment du rachat, ne fait que formuler par écrit les anciennes conditions de travail. L'institution de prévoyance créée par Nestlé-Ehmant et sa femme est également conservée. La société fournit à ses ouvriers le logement et la nourriture, elle finance la construction de logements pour ouvriers, elle leur donne des gratifications (modestes), offre du vin à Noël, distribue gratuitement des boîtes de farine lactée et verse des cotisations à des caisses d'assurance. Selon le recensement cantonal de 1887, les deux grandes fabriques de Vevey et Bercher occupent au total 325 personnes. En 1890, l'effectif passe à 470.

Comme elle l'avait été pour le fondateur, l'entreprise de farine lactée se révèle exceptionnellement rentable pour ses successeurs. Les principaux bénéfices proviennent du produit de base. Pour ce qui est du lait condensé, beaucoup plus soumis à la concurrence, le rendement est relativement modeste.



1.

Contrat de Société.

Par devant Adolphe Dupraz, notaire pour le District de Vevey domicilié à Vevey.—

Comparaissent

Pierre Samuel Roussy de Vevey & Gessenay, chef de la maison Roussy fils à Gilamont sur Vevey

Jules Monnerat de Vevey y domicilié, syndic de cette commune & ancien député au Grand Conseil

Gustave Marquis de Morges & Echichens, propriétaire domicilié au Château du Châtelard

Lesquels déclarent former entre eux et tous autres propriétaires des actions ci après créées, une Société dont les Statuts sont arrêtés comme suit.

Chapitre I.

Constitution de la Société & fonds social

Article premier

La Société est anonyme elle prend la dénomination de Farine lactée Henri Nestlé.

Article deuxième.

Elle a son siège à Vevey.

Article troisième.

La durée de la Société est fixée à vingt ans, qui commenceront le jour de l'approbation des présents statuts par le Conseil d'Etat du Canton de Vaud.

Article quatrième.

La Société a pour objet

1° L'achat de la propriété de Henri Nestlé en [illegible] des machines & de l'outillage servant à la fabrication de la farine lactée, du procédé secret de cette fabrication

des

Contrat de société établi entre Pierre-Samuel Roussy, Jules Monnerat et Gustave Marquis après la vente de l'entreprise par Henri Nestlé en 1875.
A droite: Circulaire annonçant la vente de la société Henri Nestlé en 1875 et le maintien de son nom et de sa signature.

Vevey, le 1 Mars 1875.

M

J'ai l'honneur de vous prévenir qu'à dater de ce jour, j'ai vendu mon établissement à Messieurs ROUSSY, MONNERAT & MARQUIS, qui continueront, comme je l'ai fait moi-même, la fabrication de la Farine lactée.

Par ce fait, ces Messieurs sont devenus propriétaires de mes secrets de fabrication, de mes brevets & de ma marque de fabrique. Mon nom reste aussi attaché à la nouvelle Société qui continuera à signer HENRI NESTLÉ

De manière à donner toute garantie pour l'avenir à ma nombreuse clientèle, j'ai également consenti à rester avec mes successeurs à titre de Conseil honoraire, & m'occuperai spécialement de la partie scientifique.

Le personnel de l'établissement restant donc exactement le même comme du passé, j'ai la certitude que la nouvelle maison continuera à mériter la même confiance dont vous m'avez honoré jusqu'à ce jour.

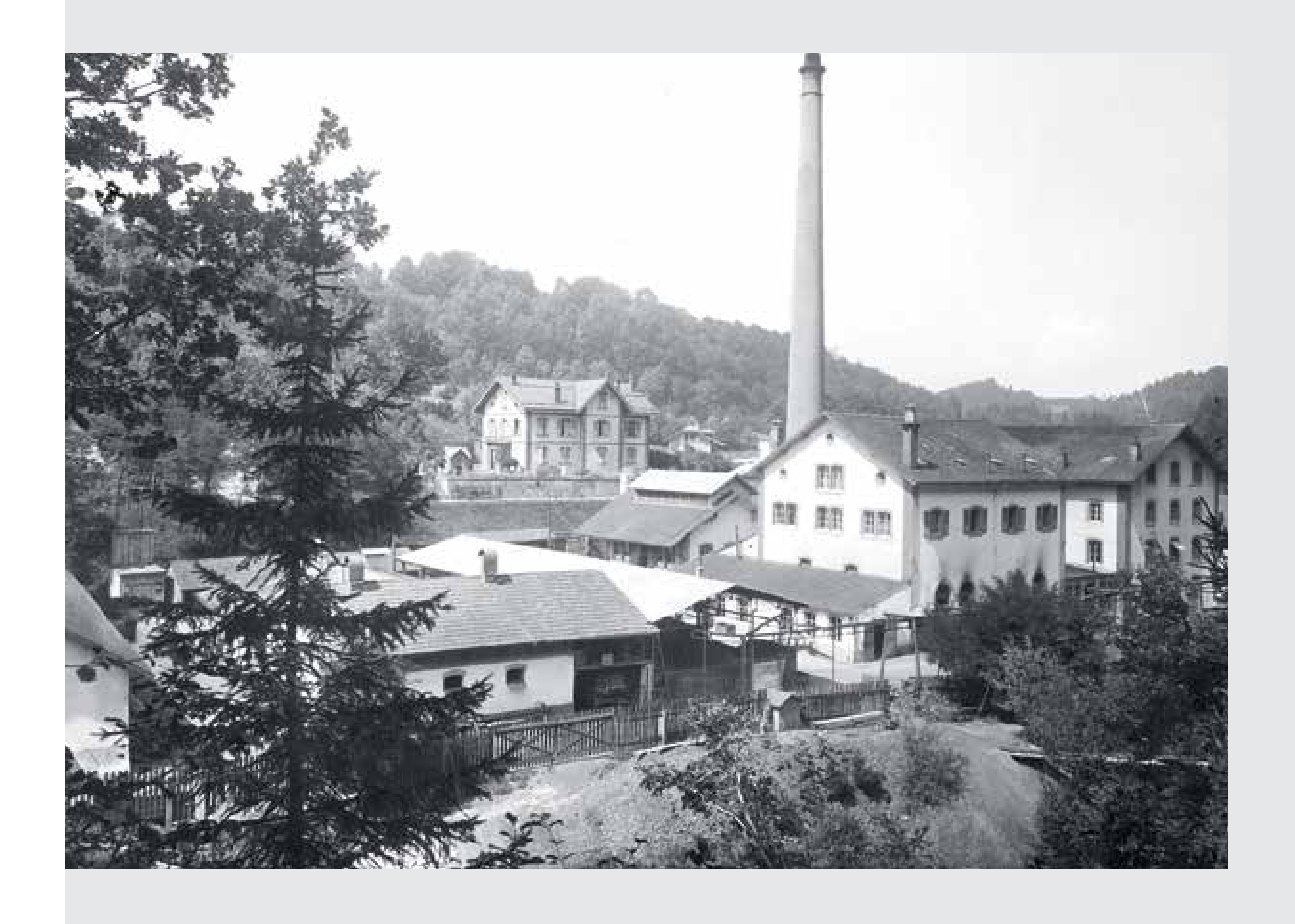
Veuillez M______ prendre note de la signature de mes successeurs & agréer l'assurance de ma considération bien distinguée.

Henri Nestlé

Monsieur Roussy signera: Henri Nestlé

Monsieur Monnerat signera: Henri Nestlé

Monsieur Marquis signera: Henri Nestlé



L’usine de Bercher (Suisse) est installée en 1880 pour pouvoir développer la production de lait condensé.
A droite: Les successeurs de Henri Nestlé-Ehmant s’implantent à l’étranger et en premier lieu en Autriche à Edlitz-Grimmenstein, où ils achètent une petite fabrique en 1883.


NESTLÉ'S CONDENSED MILK
The Richest In Cream
NESTLÉ'S
CONDENSED
MILK
HENRI NESTLÉ
VEVEY SWITZERLAND

Epilogue

En vendant son entreprise, Nestlé-Ehmant est devenu riche. A partir de 1875, il possède sur son compte bancaire un demi-million de francs de plus. Sur le second demi-million de la vente, il reçoit régulièrement des intérêts obligataires. Pour la première fois depuis des années, il a du temps pour des besoins qu'il n'a pu satisfaire lorsqu'il ne travaillait que pour sa farine. Que faire avec tout cet argent, avec tout ce temps libre?

Au début, Nestlé-Ehmant se consacre comme tout le monde à l'aménagement de sa retraite. Il continue d'acheter des terrains autour de sa villa et possède presque trois hectares à fin 1875. Le 1er mai de cette année, il s'installe avec sa femme dans ce que l'on appellera plus tard la villa Nestlé. A l'époque, Glion était un hameau rattaché à la commune des Planches qui venait d'obtenir le droit de prélever des impôts de façon autonome. Dans les années septante, des touristes étrangers commençaient à découvrir le village, des hôtels se construisaient.

Juste à côté de chez les Nestlé se trouve le premier hôtel de l'endroit, l'hôtel du Righi vaudois. Son propriétaire, Auguste Heimberg, originaire de la région de Hanovre, semble entretenir de bons contacts avec son futur

«Là-haut, à 3000 pieds d'altitude (900m), il n'y a ni église, ni médecin, ni curé, ni avocat… Toutes les conditions sont donc réunies pour vivre longtemps. Le climat est excellent, les lauriers poussent bien, la vue est splendide, de nombreuses auberges, le télégraphe, l'éclairage au gaz, la poste témoignent de la civilisation moderne, mais sans ses inconvénients; en un mot, je ne crois pas que l'on trouverait facilement un coin de terre plus beau pour vivre sa vie en toute tranquillité.»

Henri Nestlé 1875

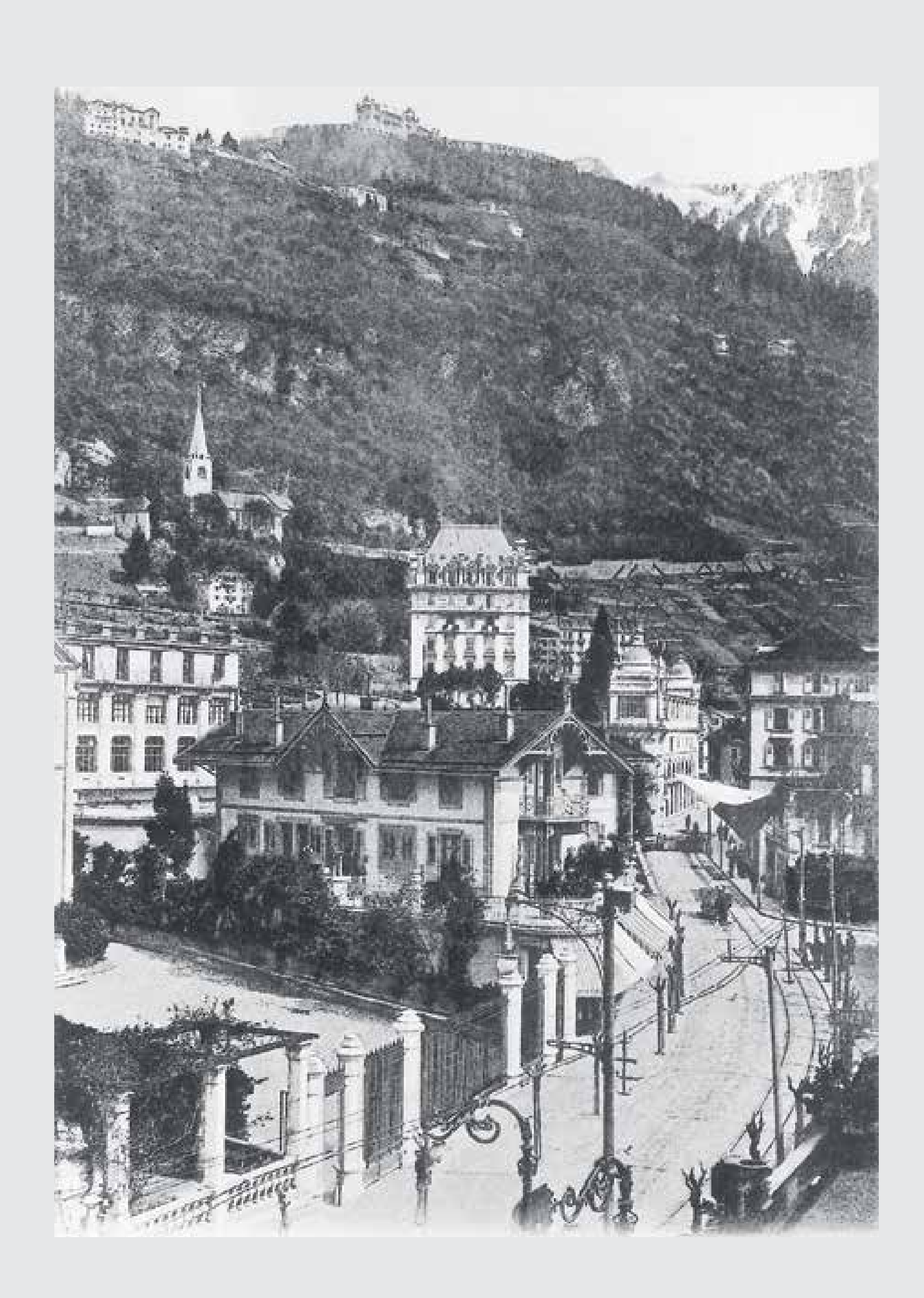
voisin. Quatre jours à peine après la signature de la promesse de vente avec Roussy, Nestlé promet à Heimberg 125 000 francs pour lui permettre d'agrandir son établissement. Le contrat définitif est signé quatre mois plus tard, en mai 1875, par-devant notaire. C'est donc un quart de l'argent reçu en espèces à la vente de son entreprise que Nestlé investit dans le tourisme naissant de son nouveau lieu de domicile. L'achat de sa maison et des terrains à Glion lui avait déjà pris un autre quart.

Il met souvent de l'argent à disposition de particuliers et contribue en outre activement à l'amélioration de l'infrastructure locale. On remarque d'ailleurs que l'approvisionnement en eau et les fontaines ont toujours joué un rôle dans la vie de Nestlé: dans sa jeunesse à Francfort, il y avait une fontaine devant le domicile paternel et il a vécu la construction du réseau d'eau potable; en 1843, lorsqu'il achète son terrain industriel à Vevey, il est le premier à installer une conduite d'eau et commence à produire des eaux minérales; en 1872, il intervient auprès des autorités veveysanes pour que l'on construise une petite fontaine dans son quartier. Maintenant qu'il habite Glion, il s'intéresse une nouvelle fois à l'approvisionnement en eau.

Les sources publiques de Glion suffisent juste à alimenter l'unique fontaine publique ainsi qu'un abreuvoir. Avec la construction d'un grand hôtel et la hausse des besoins en eau potable, l'approvisionnement est insuffisant. Depuis longtemps, une commission villageoise se penche sur le problème sans trouver de solution. L'argent manque. Nestlé propose de prendre à sa charge la moitié des frais d'achat et d'équipement à condition de pouvoir disposer de la moitié de l'eau captée. Finalement, on achète pour le prix de 10 000 francs une source privée aux Avants et l'on construit jusqu'à Glion une conduite dont le coût s'élève à 80 000 francs. Sans la participation de Nestlé, d'un montant d'environ 45 000 francs, et sans ses achats considérables pour sa maison, son jardin, sa volière et sa fontaine ornementale, le projet n'aurait pu être réalisé à cette époque. Il met l'excédent d'eau à disposition de la population en faisant construire en face de chez lui une fontaine publique, à la jonction des routes de Glion et de Champ-Fleuri.

Henri Nestlé-Ehmant agit de même pour l'éclairage de son village. Et comme pour l'eau, il a un rapport particulier avec les questions d'éclairage: il a assisté à l'introduction de l'éclairage public dans sa ville natale et il s'est occupé de gaz d'éclairage à ses débuts d'entrepreneur, à Vevey. Au moment où l'on parle d'installer l'éclairage public à Glion, Nestlé intervient de nouveau. Les édiles considèrent qu'il faudrait cinq réverbères. Nestlé prend à sa charge les frais d'installation et d'entretien d'un réverbère situé au coin de sa villa. Peu avant sa mort, toujours pour promouvoir l'éclairage public électrique, il s'engage à verser cent francs par an pendant cinq ans au village de Trait-de-Bon-Port (aujourd'hui quartier de la commune de Montreux).

Parmi les innombrables contributions publiques des Nestlé-Ehmant, il faut encore signaler un don en faveur du marché couvert de Montreux. Environ un an après la mort d'Emma Delajoux, la fille qui leur avait été confiée dans son enfance, les Nestlé-Ehmant construisent une autre villa



Henri Nestlé-Ehmant habite cette maison à la place Trait-Planches à Montreux durant les mois d'hivers (ici en 1905).
A droite: En été, Nestlé-Ehmant habite dans la maison qu'il a achetée en 1875 à Glion à côté de l'Hôtel du Righi Vaudois.
En bas: Il a contribué financièrement à la construction du marché couvert de Montreux.

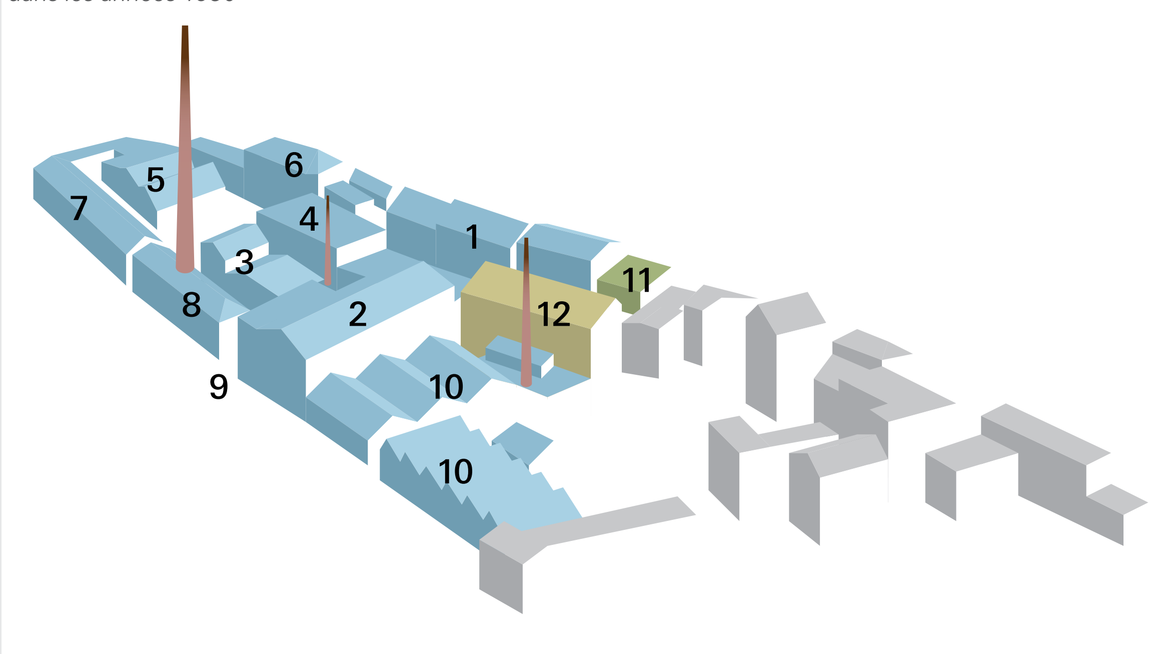
368 GLION avec vue sur CLARENS



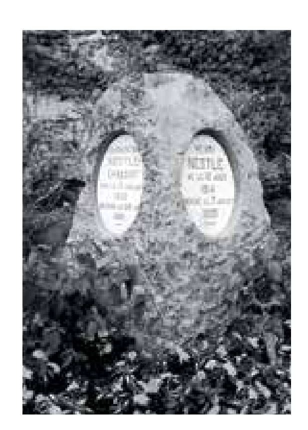


L’usine Nestlé aux Bosquets dans les années 1930.

Propriétés de Nestlé aux Bosquets
dans les années 1930



1 Imprimerie et ateliers (première maison de Henri Nestlé: fabrique et habitation)
2 Grande usine
3 Boulangerie
4 Villa (bureaux et habitation)
5 Laiterie
6 Bureaux et laboratoires
7 Dépôts
8 Chaudière et grande cheminée
9 Entrée principale
10 Ferblanterie
11 Bureaux (première maison de François-Louis Cailler, puis de Daniel Peter)
12 Usine et laboratoires (ancienne usine de Daniel Peter)



Henri Nestlé-Ehmant et sa femme Clémentine sont enterrés au cimetière de Territet, devenu le Parc des Roses.

à Trait-de-Bon-Port. Ils passent désormais l'été à Glion et l'hiver à Montreux. Toujours intéressé par les affaires publiques, Nestlé apprend qu'il est question de construire un marché couvert. Après des années de discussions, alors que l'affaire semble sur le point d'être enterrée, Nestlé propose en février 1888 de mettre à disposition 60000 francs pour cet ouvrage, montant qu'il portera par la suite à 80000 francs. En été 1889, il signe une convention avec le Conseil administratif du Cercle de Montreux. La seule condition posée par Nestlé est qu'un intérêt de cinq pour-cent (4000 francs) soit servi au couple jusqu'à la mort du conjoint survivant. Il s'offre ainsi une rente garantie par l'Etat. En contrepartie, Montreux peut avoir son marché couvert qui sera construit en 1891, un an après la mort d'Henri Nestlé.

Le 19 février 1890, moins de cinq mois avant sa mort, Nestlé écrit comme à l'accoutumée sur des pages de cahiers d'école une nouvelle version de son testament. Contrairement aux précédentes dispositions, la famille d'Emma Delajoux n'est plus mentionnée. En revanche, Nestlé désigne pour héritiers, outre sa femme et un banquier veveysan, sa nièce et son neveu qui avaient perdu leur mère alors qu'ils avaient respectivement six et onze ans, puis leur père huit ans plus tard, et auxquels il lègue plusieurs fonds immobiliers. Nestlé semble avoir pressenti l'imminence de sa mort. Deux jours avant son décès, il fait authentifier ses dispositions testamentaires chez un notaire.

Il meurt le lundi 7 juillet 1890 à onze heures et demie, après une courte maladie, à l'âge de septante-six ans, dans sa maison de Glion. Deux jours plus tard, il est enterré au cimetière de Territet. Le jour de sa disparition, les autorités posent les scellés sur sa maison en présence de Clémentine et du banquier Montet. A l'ouverture de la succession, Clémentine réclame en plus de ses biens personnels une somme de 50000 francs qu'elle avait donnée en plusieurs tranches à son mari. Il n'existe plus aucun document relatif à cet argent, mais il semble qu'elle ait participé au financement des opérations de son mari avec sa fortune personnelle.

Contrairement à son époux que l'on voyait beaucoup en public et que les personnes qui l'avaient connu considéraient comme «taquin», Clémentine passera le reste de ses jours de façon retirée, fière et distante, sans aucun contact avec les gens de Montreux. Elle mourra dix ans plus tard, le 28 juin 1900, peu avant son soixante-septième anniversaire. Elle sera enterrée à côté de son mari. Sur la fortune de Nestlé qui n'était pas encore attribuée, elle lèguera de l'argent à des institutions de bienfaisance et surtout à son frère Heinrich Ehmant, à Fribourg-en-Brisgau.

Immédiatement après la mort de Clémentine, sa gouvernante, une petite-nièce des Nestlé, quitte Montreux, non sans avoir au préalable vendu la plupart des meubles et des effets personnels du couple à un antiquaire de la place. Les papiers sont mis aux ordures et une passante ramasse deux photos comme souvenirs. Ces deux documents sont aujourd'hui dans les archives de la société Nestlé. Quant au reste, il disparaît. Comme de précédents chercheurs, l'auteur de cette monographie n'a pu reconstituer l'itinéraire d'Henri Nestlé qu'après de longues recherches dans d'innom-

brables archives. La plupart des documents personnels sont dispersés ou introuvables. Il ne reste qu'une partie des anciens bâtiments d'Henri Nestlé à Vevey et Glion. La farine lactée n'est plus fabriquée à Vevey. Néanmoins, l'œuvre de ce producteur industriel de denrées alimentaires a porté ses fruits.

Aujourd'hui, la société Nestlé exerce son activité dans le monde entier et occupe plus de 300000 personnes. Elle doit à Henri Nestlé bien davantage que son nom, le nid d'oiseau et la farine lactée qui ne sont que les signes extérieurs du succès de la marque et témoignent de sa présence dans le monde. En 1905, Nestlé fusionne avec la fabrique de lait condensé Anglo-Swiss. Il en naîtra une société mondiale consciente de sa culture d'entreprise et soucieuse de la qualité de ses produits. Dès ses débuts, elle fera de la recherche scientifique un principe essentiel de l'alimentation et de la santé humaines. Elle la développera sans jamais négliger les particularités propres à chaque région.

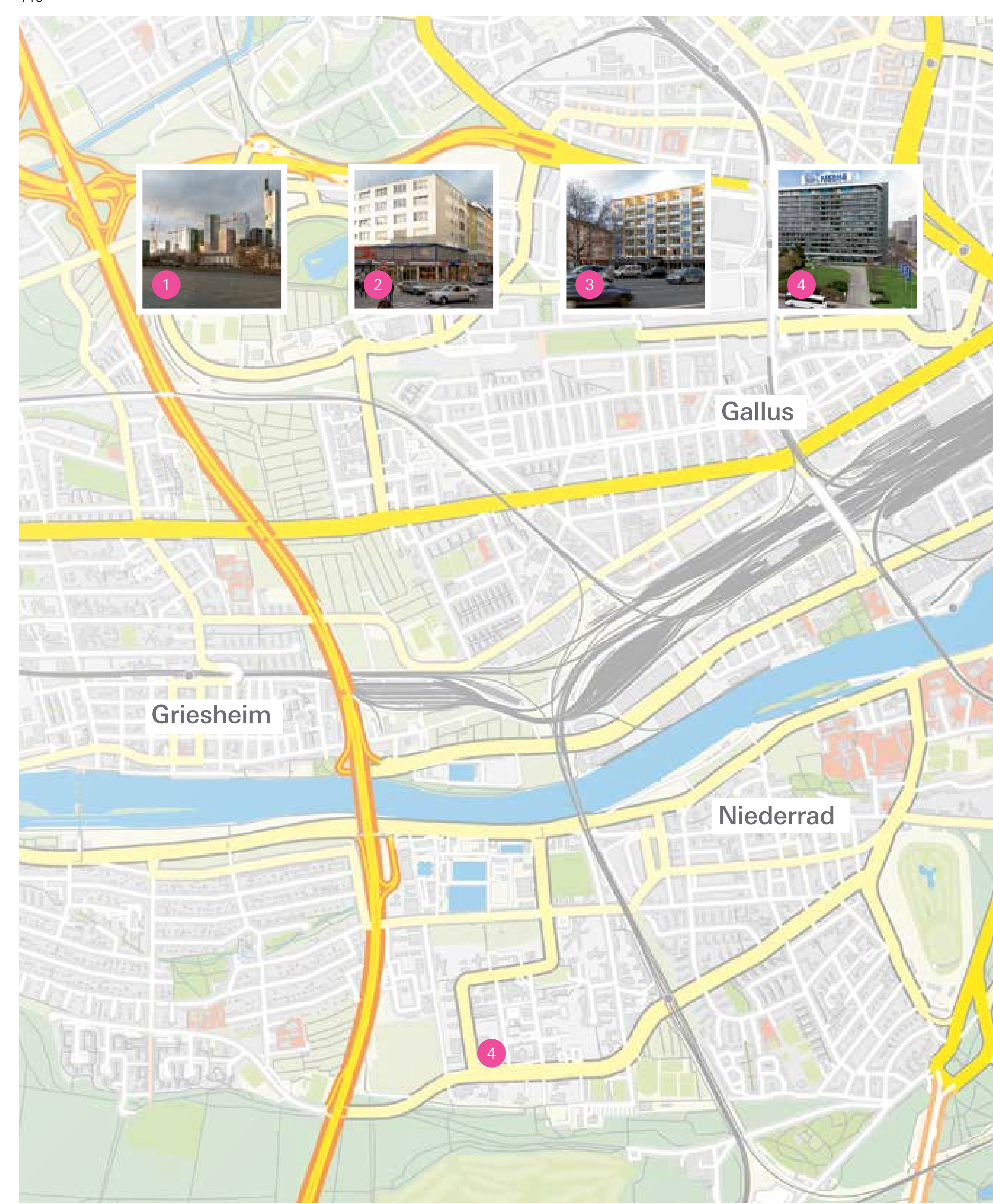
Francfort – Vevey 2014

A l'occasion du 200e anniversaire de la naissance de Heinrich Nestle / Henri Nestlé, nous complétons la réédition de sa biographie par des photographies de lieux à Francfort-sur-le-Main et dans la région de Vevey qui témoignent encore aujourd'hui de sa vie et son œuvre.

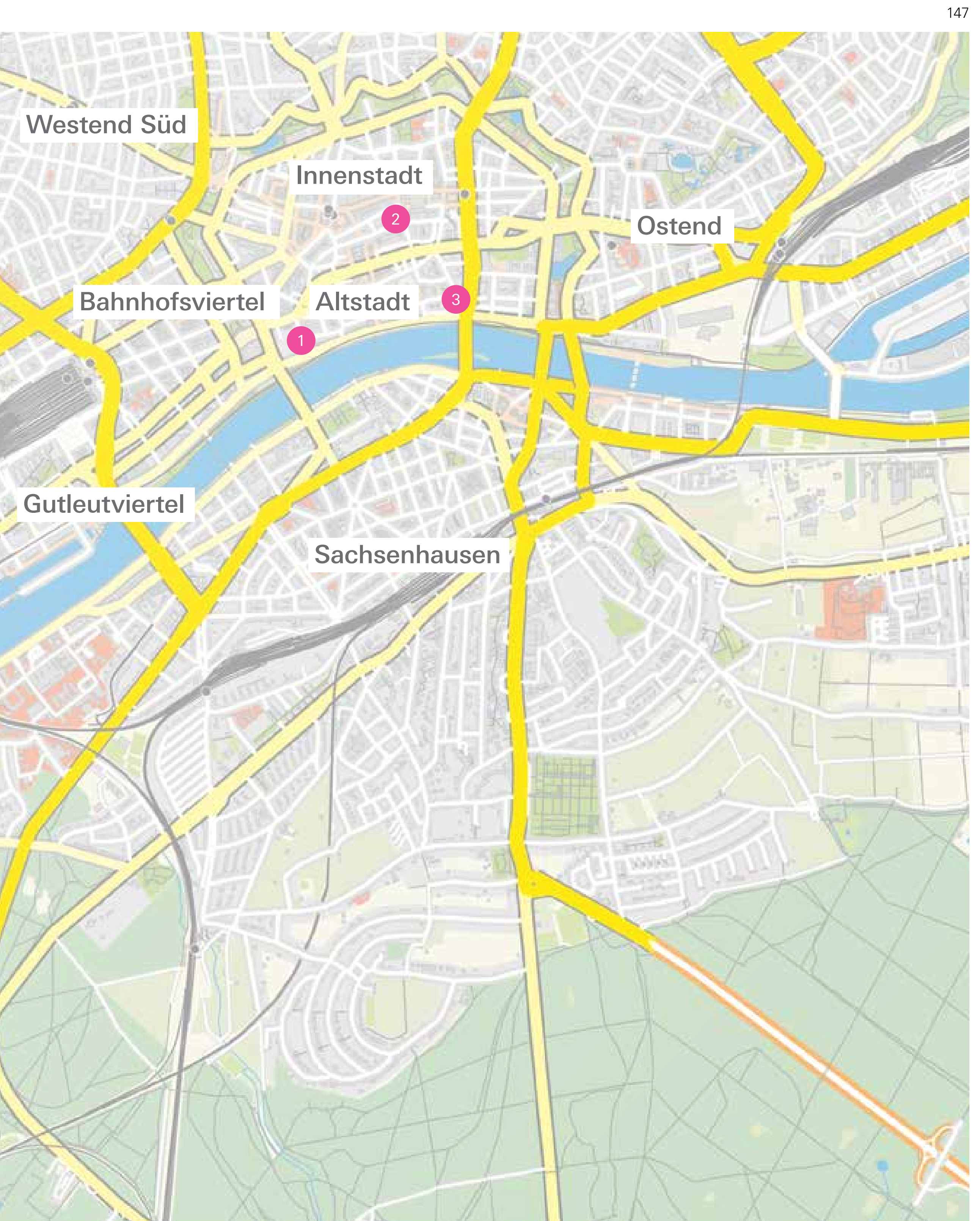
Ce sont des prises de vue de lieux encore existants – devenus historiques avec le temps – des vestiges de ces lieux, remplacés au cours des années par de nouvelles constructions situées à l'emplacement des bâtiments qui ont joué un rôle central dans la vie de Henri Nestlé ou de bâtiments modernes illustrant le développement de l'Entreprise après la mort de son fondateur.

Christian Stuker a relevé le défi de nous donner une vision contemporaine de l'héritage de Henri Nestlé dans la continuité du concept visuel du livre.

Grâce à des cartes topographiques, les prises de vue sont faciles à situer géographiquement et permettent à celles et ceux que cela intéresse de partir sur les traces de Henri Nestlé pour s'en faire leur propre image.



Plan de situation de la ville de Francfort-sur-le-Main


Westend Süd
Innenstadt
Ostend
Bahnhofsviertel
Altstadt
Gutleutviertel
Sachsenhausen
1
2
3



Francfort-sur-le-Main: la ville natale de Heinrich Nestle est aujourd’hui une métropole financière.
De 1949 à 1970, la Centrale des ventes de Nestlé en Allemagne était située à la Mainzer Landstrasse 193.





Ces bâtiments ont remplacé la maison natale de Heinrich Nestle à la Töngesgasse 33 à Francfort. (Image d'époque p. 20).
A droite: Au carrefour de la Fahrgasse et de la Brückenhofstrasse se tenait la pharmacie «An der Brücke» où Heinrich Nestle a fait son apprentissage. (Image d'époque p. 22).

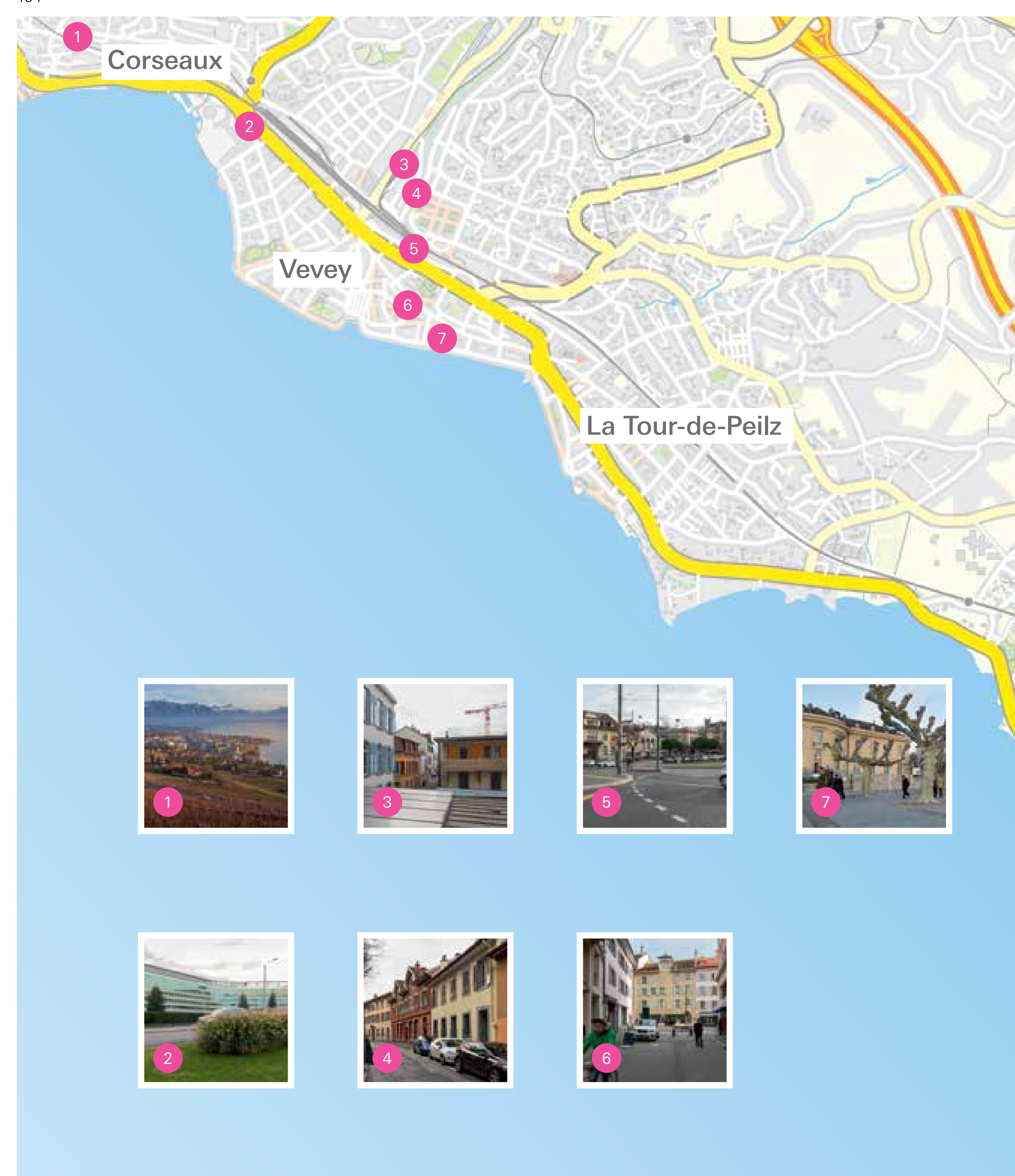




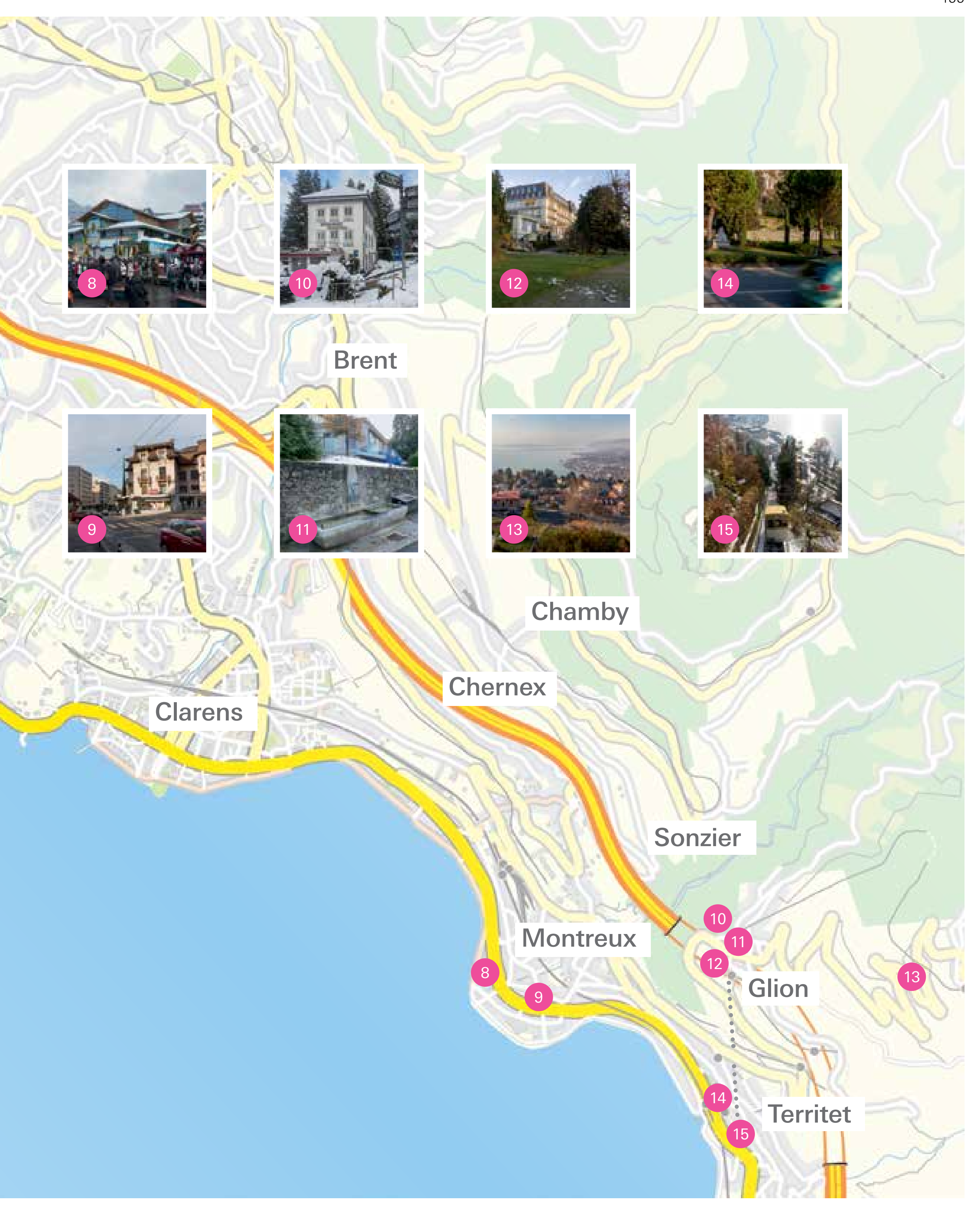
Le siège actuel de Nestlé Deutschland est situé depuis 1970 à la Lyoner Strasse 23 à Francfort.



Nestlé
Nestlé
Nestlé



Plan de situation de Vevey-Montreux


8
10
12
14
Brent
9
11
13
15
Chamby
Chernex
Clarens
Sonzier
Montreux
10
11
12
Glion
13
8
9
14
15
Territet



Le centre administratif de Nestlé est construit par Jean Tschumi en 1960 au bord du lac à l'entrée ouest de Vevey sur l'emplacement du Grand Hôtel. Il est agrandi en 1978 à l'est. En 2009, ses fonctions sociales sont déplacées dans la rotonde nommée WellNes Center. (Image d'époque p. 58).





La place de la gare à Vevey a subi de nombreuses modifications depuis son aménagement en 1862, notamment un abaissement de son niveau au début du XXe siècle. (Image d'époque p. 54).
A droite: La rue des Deux-Marchés à Vevey mène au bâtiment où se trouvait la Pharmacie Centrale où Henri Nestlé a travaillé entre 1839 et 1843. (Image d'époque p. 23).





La maison que Henri Nestlé acquiert à Vevey en 1843 portait le numéro 17 de la rue des Bosquets, aujourd'hui elle porte le numéro 15. (Plan cadastral p. 34).
A droite: Les maisons de cette rue bordaient au nord-ouest le canal de la Monneresse qui servait à actionner les moulins, puis les usines. Les agrandissements de l'usine Nestlé sont construits en contre-bas du biais. En 2016, Nestlé prévoit de réinvestir ce quartier pour y créer un lieu de rencontre et d'expositions. (Image d'époque p. 122).





L'Alimentarium, une fondation Nestlé, est logé dans l'ancien centre administratif que Nestlé & Anglo-Swiss fait construire au quai Perdonnet sur le terrain du Cercle du Léman. (Image d'époque p. 40)


LE MUSÉE
DE TOUS LES
APPÉTITS
NOUVELLE BOUTIQUE DU MUSÉE
ALIMENTARIUM

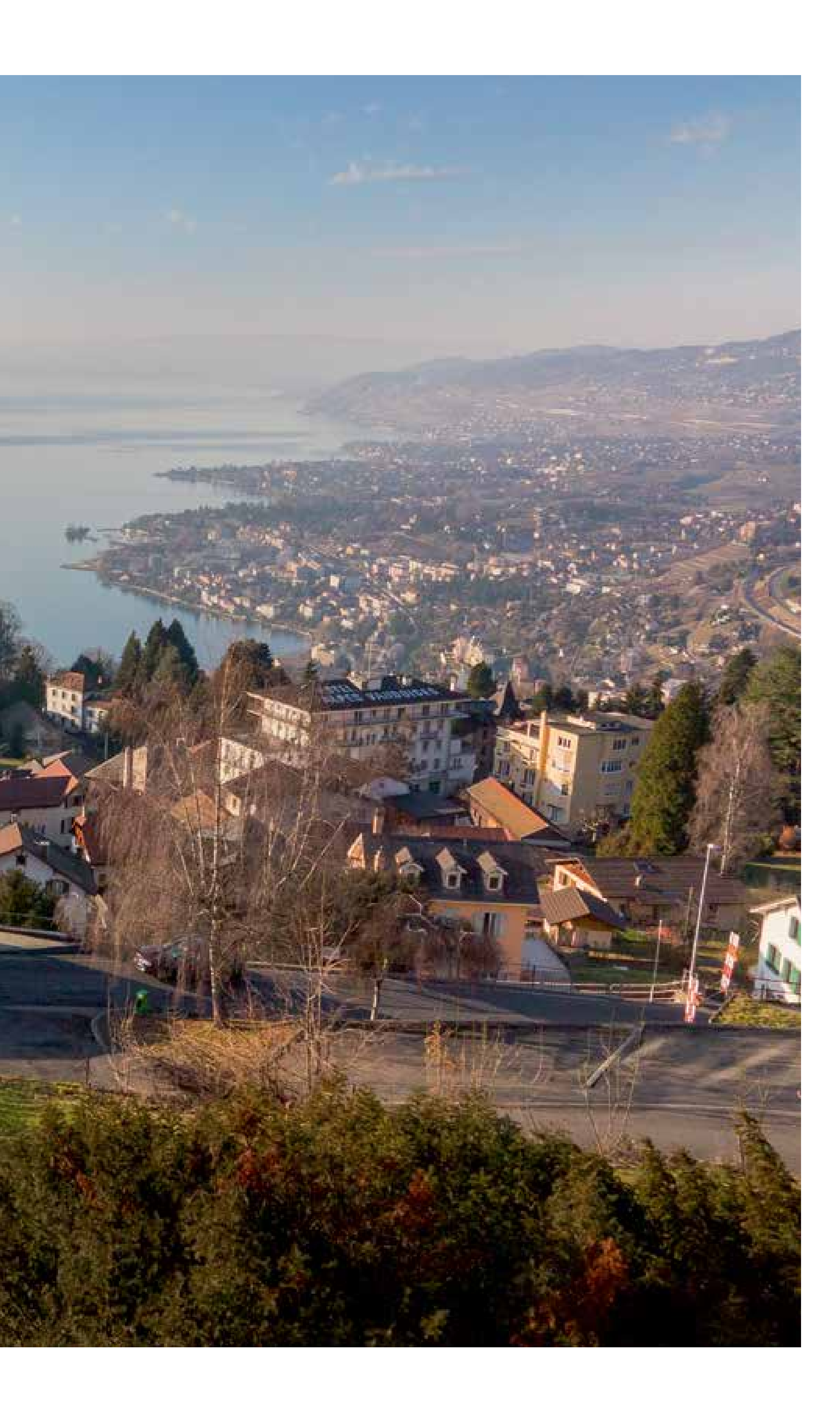


Le centre administratif de Nestlé, en Bergère, inauguré en 1960, a été entièrement rénové en 2000.





Après la vente de son entreprise en 1875, Henri Nestlé-Ehmant achète une maison à Glion à côté de l'hôtel Righi Vaudois, propriété d'un ami et compatriote, pour y passer l'été au frais. (Image d'époque p. 139)





Par un don de 1889, Henri Nestlé-Ehmant contribue à la construction du marché couvert de Montreux qui accueille chaque année le marché de Noël. (Image d’époque p. 139)





Dès 1883, les Nestlé-Ehmant passent l’hiver à Trait-de-Bon-Port à Montreux, aujourd’hui avenue Nestlé, où ils ont fait construire une maison. (Image d’époque p. 138).
A droite: Le funiculaire Territet-Glion, construit en 1883, permet aux Nestlé-Ehmant de passer facilement d’une de leur maison à l’autre.



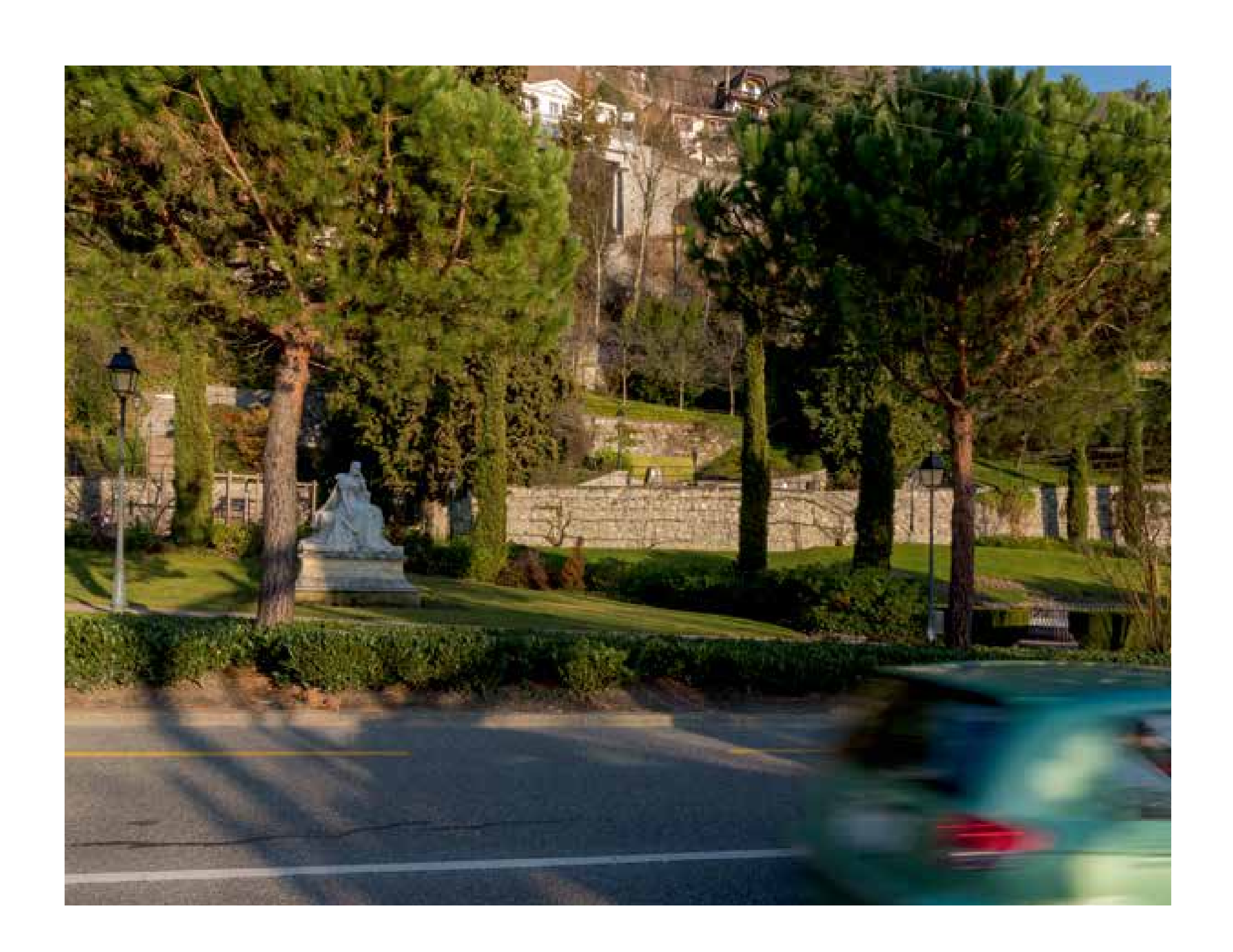


Henri Nestlé-Ehmant subventionne l'amenée d'eau des Avents jusqu'au village de Glion à condition de disposer de la moitié de l'eau de cette fontaine pour sa propriété. Construite en 1878, elle est aujourd'hui encore visible en face de sa maison, à la jonction de la route Glion - Champs-Fleuri.
A droite: La maison des Nestlé-Ehmant à Glion est aujourd'hui un restaurant.


Montreux
Col de Jaman
Caux
Clinique Valmont
Temple de Glion
Institut
Villa Pierrefeu



L’hôtel du Righi vaudois est le premier hôtel de Glion. Henri Nestlé-Ehmant mettra une grosse somme à disposition pour son agrandissement. (Image d’époque p. 139).
A droite: Le couple Nestlé-Ehmant est enterré au Parc des Roses à Territet où se trouve aussi le momument en souvenir de «Sissi», l’impératrice d’Autriche-Hongrie.



Texte
Albert Pfiffner

Traduction (texte principal)
Julien Perrier

Conception graphique
Nestec S.A., Marketing & Consumer Communication,
Corporate Identity & Design, Vevey (Suisse)
avec Christian Stuker, Cully, Suisse

Iconographie et légendes
Lisane Lavanchy

Lithographie
BBH, Vevey, Suisse

Production
brain'print, Suisse

Crédits photographiques
Archives cantonales vaudoises: 31, 35;
Archives communales de la ville de Vevey: 34, 37 (en bas), 40 (en bas), 63;
Archives communales de Montreux: 138, 139 (en bas);
Archives Historiques Nestlé: Couverture, 23, 24, 36, 37 (en haut), 41, 44, 46, 49–51, 52, 59, 68, 69, 72, 73, 76–85, 89, 100, 102, 104–111, 114–115, 118, 120, 122, 126, 132–135, 139 (en haut), 140, 142;
Archives de l'Institut National de la Propriété Industrielle, France (INPI): 88;
Dietz, A, *Geschichte der Familie Andreae*, 1923: 32;
Dufour, J., *Notice biographique sur le professeur J.-B. Schnetzler*, Lausanne 1897: 42;
Institut für Stadtgeschichte Frankfurt: 20, 22, 99;
Kober-Kümmerly+Frey Media AG, Köln – MapData: OpenStreetMap (License: ODbL): 146–147, 154–155;
Musée de l'assistance publique-Hôpitaux de Paris, *Joseph Frappa, Le bureau des nourrices*: 47;
Musée historique de Vevey: 28, 40 (en haut), 54, 55, 58, 78 (en bas);
Stuker, Christian, Cully, Suisse: 124, 125, 141, 148–153, 156–175;
Wikimedia Commons: Calotype de William Henry Fox Talbot, 1846, *Francfort-sur-le-Main. Vue depuis une fenêtre de l'Hôtel «Russischer Hof» sur le Zeil et le corps de garde principal de la ville*: 18.







Henri Nestlé, qui a lui-même émigré d’Allemagne pour s’installer en Suisse, a donné dès le début une orientation internationale à son entreprise. Nous devons au fondateur de notre Société bien plus que notre nom, notre logo et notre premier aliment pour enfants. Henri Nestlé incarne nombre de valeurs et de qualités essentielles qui constituent aujourd’hui encore les fondements de notre culture d’entreprise: le pragmatisme, la flexibilité, la volonté d’apprendre, l’impartialité et le respect des autres et de leur culture.